



PLAN STRATÉGIQUE 2020 - 2022



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 DÉCEMBRE 2019

www.tibi.be
0800 94 234

tibi

TABLE DES MATIÈRES

1 GÉNÉRALITÉS.....	5
1.1. INTRODUCTION.....	5
1.2. NOTRE STRUCTURE.....	6
2 CADRE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	7
2.1. LA PRIMAUTÉ DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS PAR LE SECTEUR PUBLIC.....	7
2.2. LA HIÉRARCHIE DES MODES DE GESTION DES DÉCHETS.....	7
2.3. LES PRINCIPES D'AUTOSUFFISANCE ET DE PROXIMITÉ.....	7
2.4. LE CADRE LÉGISLATIF	7
2.5. NOTRE VISION, NOS MISSIONS.....	8
2.6. NOS VALEURS.....	9
2.6.1. PROFESSIONNALISME.....	9
2.6.2. ESPRIT D'ÉQUIPE	9
2.6.3. ESPRIT D'INITIATIVE	9
2.6.4. INTÉGRITÉ.....	10
3 VOLET STRATÉGIQUE.....	12
3.1. LA SÉCURITÉ D'ABORD !	12
3.2. LA PRÉVENTION DES DÉCHETS.....	12
3.3. LA COMMUNICATION.....	16
3.4. LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION	18
3.5. LES COLLECTES.....	20
3.5.1. LES COLLECTES EN PORTE-À-PORTE.....	20
3.5.2. LES COLLECTES PAR APPORTS VOLONTAIRES EN RECYPARC	23
3.6. LA PROPRETÉ PUBLIQUE.....	26
3.7. LE RECYCLAGE	28
3.7.1. LE TRI-BROYAGE DES ENCOMBRANTS	30
3.7.2. LE CENTRE DE TRI DES PMC VALTRIS	31
3.8. LA VALORISATION	34
3.8.1. LE PRÉTRAITEMENT DES DÉCHETS ORGANIQUES	34
3.8.2. LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE	35
3.9. L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES	36
3.10. L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE	37
3.10.1. LES RESSOURCES HUMAINES.....	37
3.10.2. LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT	39
3.10.3. LA GESTION DU CHARROI	43
3.10.4. LA GESTION DU PATRIMOINE.....	44
3.10.5. LA GESTION DES ACHATS, DES ASSURANCES ET DU VOLET JURIDIQUE	49
3.10.6. LA GESTION INFORMATIQUE	50
3.10.7. LA GESTION DES INSTANCES.....	52
3.10.8. LA GESTION FINANCIÈRE.....	53
3.11. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS CHIFFRES.....	54
4 VOLET FINANCIER	56
4.1. SECTEUR 1 : DÉCHETS	56
4.1.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE.....	56
4.1.2. RAPPORT DE LIAISON.....	57
4.1.3. INVESTISSEMENTS	58
4.2. SECTEUR 2 : PROPRETÉ PUBLIQUE.....	59
4.2.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE.....	59
4.2.2. RAPPORT DE LIAISON.....	60
4.2.3. INVESTISSEMENTS	60
4.3. SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 2020-2022.....	61



1 GÉNÉRALITÉS

1.1. INTRODUCTION

Suivant l'article L1523-13, § 4, alinéa 3, du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation :

L'Assemblée Générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'Assemblée Générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un Plan Stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.

Le 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 chiffrés ;

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.

Le présent Plan Stratégique sera présenté aux conseillers communaux lors d'une séance préparatoire organisée en date du 13 novembre 2019, préalablement aux décisions des Conseils communaux de nos communes associées. L'Intercommunale effectuera également, le cas échéant, des présentations spécifiques à la demande des Conseils communaux qui en émettent le souhait.

Dans une **volonté de transparence et d'accessibilité à l'information** par tout citoyen, le présent Plan Stratégique sera mis en ligne sur le site internet de notre Intercommunale (www.tibi.be) et communiqué à l'ensemble des personnes qui en font la demande.

1.2. NOTRE STRUCTURE

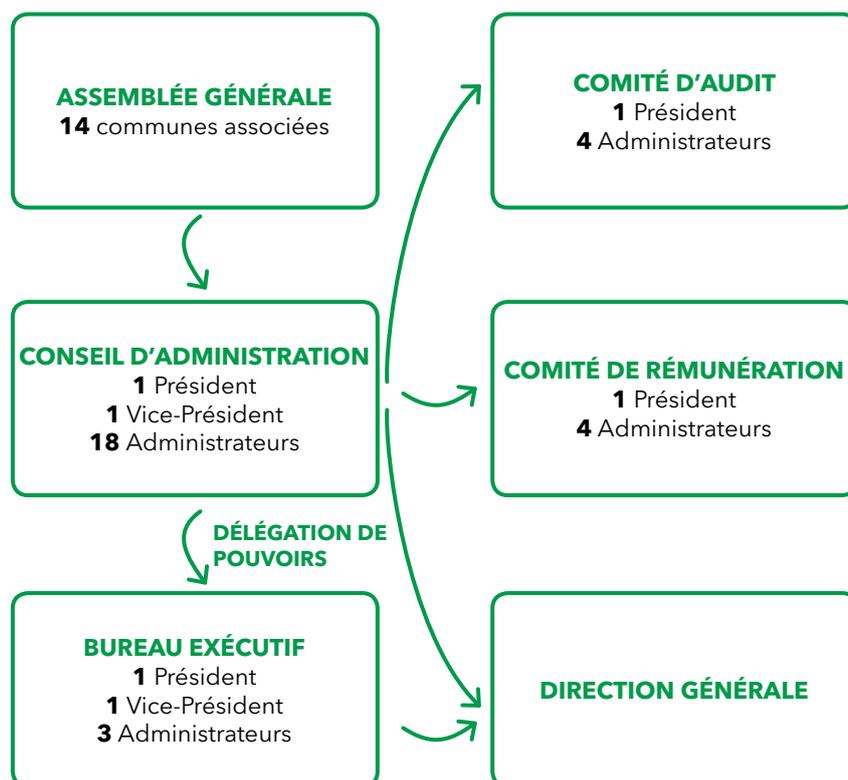
Créée en mars 1948, notre entreprise intercommunale regroupe aujourd'hui quatorze entités communales dans lesquelles vivent plus de 422.000 citoyens. Notre société coopérative continue d'œuvrer inlassablement pour assurer la salubrité et la propreté publiques de ses associées en prévenant, collectant, recyclant, valorisant et éliminant les multiples flux de déchets ménagers et assimilés.

L'Intercommunale a par conséquent pour objet de réaliser toutes études, travaux, implantations et exploitations d'installations destinées à des missions de service public principalement d'intérêt communal relatives à la gestion des déchets, ainsi que la réalisation de toute mission confiée à celles-ci par le Plan Wallon

des Déchets-Ressources ou toute autre disposition décrétable ou réglementaire relative aux déchets.

Depuis 2018, Tibi a aussi pour objet de réaliser toutes formations, études, travaux, implantations et exploitations d'installations destinées à des missions de service public principalement d'intérêt communal relatives à la propreté et la salubrité dans les rues, lieux et édifices publics.

Tibi est administrée par cinq organes de gestion, que sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Bureau Exécutif, le Comité de Rémunération et le Comité d'Audit, comme le schématise l'organigramme repris ci-dessous.



2 CADRE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

2.1. LA PRIMAUTÉ DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS PAR LE SECTEUR PUBLIC

La gestion des déchets ménagers est un des **services de proximité de base** que les communes, de même que les intercommunales qu'elles ont mandatées à cet effet, sont tenues de rendre au citoyen. Dans cette optique, la maîtrise de la gestion des déchets ménagers doit rester de **compétence publique** sans, bien entendu, nier le rôle économique important joué par les partenaires

privés. Ce principe est défendu par l'ensemble des intercommunales wallonnes de gestion des déchets regroupées au sein de la sclr COPIDEC (CONFérence Permanente des Intercommunales de gestion des DEChets). Il a par ailleurs été repris dans la Déclaration de Politique Régionale pour la Wallonie 2019-2024.

2.2. LA HIÉRARCHIE DES MODES DE GESTION DES DÉCHETS

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

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

1. La prévention
2. La préparation en vue de la réutilisation
3. Le recyclage
4. Toute autre forme de valorisation, notamment 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 (également appelée « échelle de Lansink »).

2.3. LES PRINCIPES D'AUTOSUFFISANCE ET DE PROXIMITÉ

Les principes fondamentaux du Plan wallon des Déchets-Ressources 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 opérationnelles afin d'éviter une exportation des déchets. Le principe de proximité sous-tend que le traitement des déchets doit se faire aussi près que possible du lieu d'où ils proviennent, étant entendu qu'il est rentable et écologiquement plus rationnel de traiter les déchets dans les centres spécialisés les plus proches.

2.4. LE CADRE LÉGISLATIF

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

Il y a donc 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.

En date du 22 mars 2018, le Gouvernement wallon a approuvé le « **Plan Wallon des Déchets-Ressources** » dont le fil conducteur est « La production de déchets est évitable et le déchet devient ressource ».

Ce Plan intègre l'**économie circulaire**, dans le cadre d'un **développement durable**, et la gestion des déchets devient un **vecteur de redéploiement économique** pour la Wallonie.

Le plan comporte 6 cahiers dont un nouveau volet relatif à la propreté publique :

- Le **cahier 1** présente le cadre stratégique supérieur. En outre, il comprend les actions structurantes relatives aux données et à leurs usages ainsi que la lutte contre les infractions environnementales, ces deux volets étant particulièrement transversaux.
- Le **cahier 2** constitue le programme de prévention et de réutilisation des déchets. Il couvre à la fois les déchets industriels et les déchets ménagers.
- Le **cahier 3** constitue le plan de gestion spécifique des déchets ménagers.
- Le **cahier 4** constitue le plan de gestion spécifique des déchets industriels.
- Le **cahier 5** constitue le plan de propreté publique et de lutte contre les déchets et dépôts sauvages.

- Le **cahier 6** reprend les impacts environnementaux et socio-économiques.

Enfin, la Déclaration de Politique Régionale pour la Wallonie 2019-2024, également appelée DPR, qui a été publiée le 10 septembre 2019, confirme que la Wallonie s'inscrit dans une **double logique de «zéro déchet» et d'économie circulaire**. L'ambition est de réduire les déchets et les coûts qui y sont liés et de créer de l'emploi et de l'activité innovante en Wallonie. La stratégie de notre Intercommunale s'inscrit pleinement dans cette ambition.

Dans son Chapitre 6 « L'économie circulaire et régénératrice », la DPR prévoit notamment que :

- La Wallonie sera le moteur d'une stratégie de **sortie de la production du plastique** à l'horizon 2030 et veillera à faire émerger une véritable **filière wallonne du recyclage du plastique**, tout comme pour d'autres types de déchets (huiles usagées, matelas, déchets de construction, etc.).
- Le Gouvernement prévoira aussi de réduire les seuils de quantités maximales par an et par habitant au-dessus desquels les communes sont sanctionnées en tenant compte des critères existants de taille des communes.
- Le Gouvernement encouragera la **facturation des déchets au poids**, notamment par la diminution du forfait sur le service minimum et la révision des services complémentaires concernant les sacs/vignettes fourni(e)s ou vidanges de poubelles dans le cadre du service minimum.
- Le Gouvernement renforcera le **contrôle des dépôts clandestins**.
- La Wallonie mettra en œuvre une politique permettant d'atteindre à l'horizon 2027 une **diminution de l'incinération des déchets de minimum 50 %**

des niveaux actuels. En ce sens, le Gouvernement généralisera la collecte de la fraction organique des déchets ménagers et encouragera la séparation de la fraction organique pour les déchets industriels banals (DIB) en provenance des entreprises, des collectivités, du secteur horeca, etc.

- Après évaluation des expériences pilotes actuelles, le Gouvernement défendra la mise en œuvre progressive, à l'échelle de la Belgique, d'un **système de consigne ou de prime de retour pour les canettes et les bouteilles PET**, qui soit viable économiquement, efficace et qui permette d'obtenir des gains environnementaux et de propreté publique.
- Le Gouvernement mettra **fin aux subsides pour de nouveaux investissements dans les installations d'incinération** (à l'exception des investissements d'éléments indispensables qui visent à réduire la pollution atmosphérique ou qui augmentent la performance environnementale des installations existantes), afin d'inciter et de financer les alternatives écologiques de traitement, notamment une installation de biométhanisation des déchets organiques, les initiatives de compostage à domicile ou par quartier, ainsi que les conteneurs collectifs en milieu urbain dense.
- Le Gouvernement soutiendra **l'économie sociale** dans le secteur des déchets, y compris le **recyclage** et la **réparation**.
- Le Gouvernement renforcera la coordination et les synergies entre opérateurs de déchets, tout en garantissant la maîtrise publique des déchets ménagers.

Nous reviendrons bien entendu plus avant dans le cadre du présent Plan Stratégique sur ces orientations en matière de politique wallonne de gestion des déchets.

2.5. NOTRE VISION, NOS MISSIONS



Le précédent Plan Stratégique 2017-2019 réaffirmait la volonté du Conseil d'administration de voir l'Intercommunale poursuivre le **chemin de l'Excellence** qu'elle avait entamé.

Ce chemin de l'Excellence, nous le parcourons **chaque jour avec notre personnel** qui fait en sorte que Tibi soit reconnue pour son expertise, sa réactivité, sa faculté d'adaptation, sa flexibilité, sa créativité, son agilité et son enthousiasme à se réinventer, raison pour laquelle chaque unité, chaque service de l'Intercommunale s'est particulièrement impliqué dans l'élaboration de ce Plan Stratégique.

Forts de cette reconnaissance de notre Intercommunale et de son personnel, compte tenu de l'évolution de nos métiers, et afin de répondre aux enjeux en matière de salubrité publique, il nous est apparu nécessaire de faire évoluer notre vision. Celle-ci consiste désormais à :

*Positionner notre Intercommunale Tibi en tant que **fournisseur de solutions innovantes** de gestion des déchets-ressources ménagers et, plus généralement, de la salubrité publique, ces solutions s'inscrivant dans le cadre de l'économie circulaire, et ce, dans une perspective « zéro déchet ».*

En partant de l'évolution de notre vision, nous pouvons porter un nouveau regard sur l'évolution de nos missions pour les années à venir, qui sont de :

Relever chaque jour **en sécurité** le défi complexe qui consiste à **fournir des solutions innovantes** en matière de prévention et de gestion intégrée des déchets-ressources, et plus généralement **en matière de salubrité**

- La sécurité d'abord !
- La maîtrise du coût de nos services.
- L'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles.
- La concrétisation des projets initiés.
- Le développement des partenariats.
- La mise en place de conditions favorisant la féminisation de nos métiers.

2.6. NOS VALEURS

Les quatre valeurs de notre Intercommunale restent inchangées, le Professionnalisme, l'Esprit d'équipe, l'Esprit d'initiative et l'Intégrité constituent plus que jamais la base de notre culture d'entreprise. Elles doivent donc être incarnées par l'ensemble de nos collaborateurs et régir naturellement notre état d'esprit quotidien ainsi que guider notre comportement au travers de nos actions journalières dans nos divers métiers.

2.6.1. PROFESSIONNALISME

Le professionnalisme s'appuie sur les compétences, l'expertise et le savoir-faire de chacun de nos agents. Il passe par la satisfaction de nos communes associées et de l'ensemble de leurs citoyens et nécessite une

2.6.2. ESPRIT D'ÉQUIPE

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

publique, pour une population de plus de **422.000 habitants** regroupés au sein de nos **14 communes associées**, ces solutions s'inscrivent dans le cadre de l'économie circulaire, et ce, dans une perspective « **zéro déchet** ». Notre préoccupation principale reste plus que jamais la **préservation de l'environnement** et de la propreté publique en nettoyant, collectant, réutilisant, recyclant et valorisant les multiples flux de déchets ménagers et assimilés produits sur notre territoire.

Les objectifs stratégiques qui sont définis dans le présent plan s'appuient par ailleurs sur quelques lignes de force de la vision stratégique de notre Intercommunale, définies pour ces prochaines années comme suit :

Ces prochaines années, notre Intercommunale continuera à être attentive aux opportunités de développement de partenariats, toujours dans la perspective de fournir des solutions innovantes au meilleur coût en matière de salubrité publique à nos 14 communes associées et à leurs citoyens.

Elles ne visent pas seulement l'efficacité ou la performance de notre entreprise mais définissent surtout sa dimension humaine et son identité.

Nos quatre valeurs restent tout-à-fait en phase avec l'évolution de notre vision et de nos missions. Au travers de nos actes quotidiens, et dans le cadre de nos nouvelles missions, nous continuerons à les faire vivre et à les enrichir.

démarche permanente de progrès dans un souci d'efficacité continue. Il incite chacun à donner le meilleur de lui-même et aboutit à l'objectif de qualité de tous nos services proposés.



2.6.3. 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 associées et leurs citoyens que pour nous-mêmes. Il illustre notre volonté

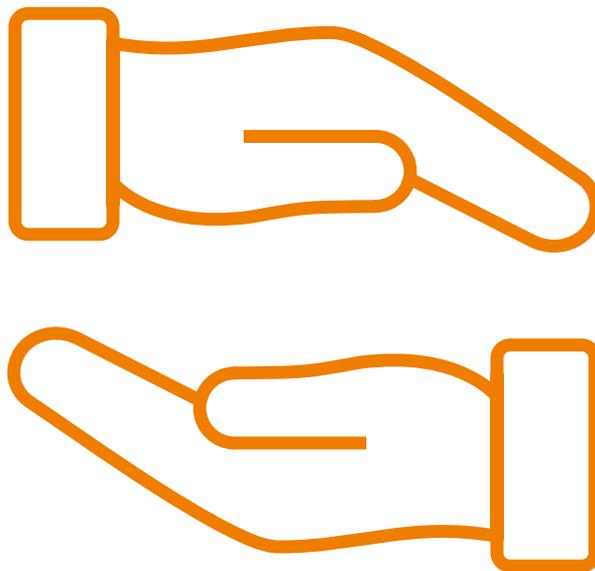
d'être à l'écoute de nos interlocuteurs afin d'anticiper leurs besoins et notre responsabilité à trouver des solutions originales et des réponses appropriées dans nos différents métiers.



2.6.4. INTÉGRITÉ

L'intégrité exprime la loyauté, l'éthique et la relation de confiance de chaque agent envers notre entreprise. Elle permet de ne pas fléchir en fonction des opportunités, des profits à court terme ou de la malhonnêteté intellectuelle. Elle permet d'être digne et de conserver le 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 associées, des citoyens, de nos partenaires, des prestataires de travaux, de services, de fournitures que vis-à-vis de nos collègues. Elle vise également à communiquer de façon ouverte et honnête en toute transparence.





3 VOLET STRATÉGIQUE

3.1. LA SÉCURITÉ D'ABORD !

Le fait d'aborder le volet stratégique par la sécurité en priorité, sous l'intitulé « la sécurité d'abord ! », permet de réaffirmer l'importance que nous accordons à la sécurité. Nous avons en effet l'ambition que chaque travailleur rentre sain et sauf chez lui chaque jour.

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

La volonté de notre Intercommunale est en effet que nos travailleurs s'approprient la sécurité et prennent les décisions pour eux mêmes et pour les autres, qu'ils n'acceptent que les normes strictes et ne prennent pas de risques, qu'ils discutent activement avec les autres pour comprendre leur point de vue et qu'ils soient intimement persuadés qu'une véritable amélioration n'est possible que s'ils agissent comme un groupe,

et que l'absence totale de blessures est un objectif réalisable.

Le présent Plan Stratégique développe l'ensemble des objectifs de notre Intercommunale en matière de sécurité.



3.2. LA PRÉVENTION DES DÉCHETS

LE CONTEXTE

Pour une approche plus efficiente de la communication et de la prévention des déchets et une concentration de l'expertise, un seul service regroupe non seulement la prévention des déchets mais également l'ensemble des missions de communication de l'Intercommunale à savoir :

- La communication directement en lien avec les actions de sensibilisation et de prévention des déchets.
- La communication externe à destination des communes associées et de leurs citoyens, usagers de nos multiples services (prévention, collectes en porte-à-porte et en recyclages, etc.).
- La communication interne (informer le personnel des sujets importants liés à l'évolution de l'entreprise, partager les valeurs de l'entreprise, etc.).
- La communication institutionnelle et la promotion de l'image de marque de l'Intercommunale.

Depuis près de 20 ans, Tibi a fait de la prévention des déchets une priorité en ayant comme objectif d'induire un changement durable de comportement des citoyens afin de réduire la quantité de déchets produits, ainsi que l'impact des déchets néanmoins produits (nocivité, etc.). Tibi privilégie le travail de terrain pour favoriser l'avènement de ce changement de comportement.

La propreté publique vient compléter le schéma de la gestion intégrée des déchets de Tibi et permet désormais d'insuffler une approche réellement intégrale

de la prévention des déchets incluant : la réduction des déchets, leur réutilisation, leur recyclage, ainsi que le respect de la propreté dans l'espace public, en résumé c'est ce que l'on appelle les « 4 R ».

NOS OBJECTIFS

La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

Il est important de souligner que la stratégie de prévention des déchets à l'échelle intercommunale vise à renforcer la stratégie de prévention communale, de terrain, réalisée sur le territoire de nos communes associées, dans le cadre de la délégation en matière d'actions locales de prévention.

L'Intercommunale se doit de développer des outils et actions de communication en lien avec les objectifs régionaux.

Depuis 2016, malgré la **réduction des moyens financiers** en matière de prévention à 0,60€ par habitant au lieu d'1€ par habitant (0,30€ en subside communal et 0,30€ en subside intercommunal), la Région prenant en charge maximum 60 % des coûts des campagnes, **l'Intercommunale Tibi a poursuivi sa politique de prévention** tant au niveau communal qu'au niveau intercommunal.

Cette réduction des moyens a cependant eu un impact sur l'ampleur des campagnes et le nombre de personnes sensibilisées. Pour les années futures, il conviendra d'adopter une stratégie de mutualisation plus forte encore afin de pouvoir maximiser l'impact des actions à l'échelle de tout le territoire de la zone Tibi.

Il faut souligner que ces campagnes de prévention des déchets à long terme, ainsi que la stratégie d'implémentation progressive des collectes en conteneurs à puce des déchets résiduels et des déchets organiques développée par l'Intercommunale et ses communes associées, ont eu un **impact positif sur la production des déchets résiduels** produits par habitant et par an, passée de 193 kg par an et par habitant en 2007 à 165 kg par an et par habitant en 2018.

Le Plan Stratégique de prévention des déchets et de communication de Tibi, pour les années 2020 à 2022 s'inscrit donc dans le **cadre fixé par la Déclaration de Politique de la Wallonie**, notamment : la double logique de Zéro déchet et d'économie circulaire, l'exemplarité des pouvoirs publics en la matière, l'ambition de réduire les déchets, le renforcement des priorités de l'échelle de Lansink, la lutte contre l'obsolescence programmée, etc.

La volonté du Gouvernement de renforcer le soutien aux actions « **Zéro déchet** » et aux mesures de prévention, tant pour les particuliers que pour les administrations, les pouvoirs locaux et les entreprises, devra également permettre un développement des actions de Tibi en la matière.

Pour la période 2020-2022, l'Intercommunale définira, en collaboration avec ses communes associées et ses partenaires, des **campagnes de sensibilisation et d'actions appropriées** qui s'inscrivent dans le cadre de la DPR et 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 campagnes de prévention et de gestion des déchets, tel qu'il a été modifié en 2016 et en juillet 2019.

L'Intercommunale entend poursuivre le développement de sa stratégie en s'appuyant sur **l'expertise de son équipe prévention**, qui devra inventer de nouvelles approches, permettant de sensibiliser sur le terrain une population de plus de 422.000 habitants avec les moyens disponibles et qui devra mettre son savoir-faire en matière de prévention des déchets au service du nouveau secteur propreté afin d'agir sur les comportements inappropriés et de maximiser l'impact des campagnes de propreté publique qui seront par ailleurs conduites au niveau régional.

Respectant ces lignes directrices, la prévention des déchets à l'échelle Intercommunale développera des stratégies visant à améliorer la propreté publique et 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 animations, conférences-débats, etc.
- L'élaboration d'outils didactiques (Journal d'information des citoyens, brochures, animations, etc.).
- La mise en place de campagnes de sensibilisation communes sur l'ensemble de la zone.

- La diffusion d'objets de prévention des déchets en phase avec ces thématiques.
- Un service de qualité vis-à-vis des communes associées, en apportant des solutions concrètes à leurs besoins en matière de prévention des déchets communaux.
- La mise en œuvre d'actions mettant en exergue un geste écologique (collecte des jouets, des vélos, etc.).
- 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.

Dans la mesure où un grand nombre d'évènements 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 (utilisation des gobelets réutilisables, réduction des déchets, etc.).

La finalité est un **changement de comportement** des citoyens, une réduction des déchets, une amélioration de la qualité du tri et l'amélioration du cadre de vie par une meilleure propreté dans l'espace commun.

De même, une sensibilisation 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 surtout dans le contexte de l'amélioration des dispositifs de collecte des déchets ménagers et de l'amélioration du tri et donc du recyclage.

La **plateforme de prévention** reprenant tous les relais communaux, en particulier les échevin-e-s de l'environnement et les éco-conseiller-ère-s sera maintenue et dynamisée.

Tibi combinera deux approches :

- Une approche de terrain pour sensibiliser directement le citoyen : cette approche sera réalisée dans le cadre des délégations communales de prévention des déchets. Des actions seront définies avec les communes, en fonction des problématiques rencontrées sur leur territoire et également des axes directeurs régionaux en matière de prévention des déchets, de tri et de propreté publique (plan Be Wapp).
- Une campagne de communication grand média et des projets pilotes en cohérence avec les axes directeurs régionaux : cette approche sera réalisée à l'échelle intercommunale. La période 2020-2022 sera également marquée par la consolidation et l'avancement significatif du projet de **centre immersif « Le Lavoisier »**.

Le Lavoisier proposera une expérience de tourisme inédite :

- sur les thématiques larges du développement durable avec un focus sur les aspects déchets ;
- incluant la population locale et la jeunesse comme parties prenantes ;
- ayant une approche durable ;
- établissant des relations économiques à bénéfice mutuel.

Le Lavoisier prendra place sur le site de l'Unité de Valorisation Energétique (UVE) modernisée, formant un tout cohérent.

Le parcours immersif au cœur de la réalité industrielle de l'UVE est un élément-clé du Lavoisier. Une activité de découverte de l'Unité de Valorisation Energétique, incluant une explication ludique du fonctionnement de l'usine, sera prévue, ainsi qu'une exposition permanente sur la thématique de la gestion

des déchets (prévention, collecte, tri, recyclage, valorisation, élimination), incluant un espace permettant de sensibiliser le citoyen à la prévention des déchets et à l'éco-consommation.

Au-delà, nous envisageons également que le Lavoisier puisse notamment proposer :

- des expositions temporaires sur des thématiques spécifiques définies (les déchets et l'alimentation, les déchets et la construction, les déchets et la technologie, etc.) ;
- un cheminement piéton vers l'Unité de Valorisation Energétique (UVE) ;
- une salle de projection et de débats assortie de sa filmothèque ;
- des espaces destinés à mettre en valeur le savoir-faire et l'innovation wallonne en matière d'économie circulaire.



La prévention des déchets à l'échelle communale

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

L'Intercommunale souhaite maintenir la **délégation des actions locales des 14 communes** qu'elle dessert afin de proposer des actions complémentaires et cohérentes sur l'ensemble du territoire.

Tibi s'appuiera sur l'expertise de son équipe de prévention des déchets pour proposer à chaque commune un **plan d'actions locales de prévention** permettant de bénéficier d'une mutualisation des moyens disponibles.

Tibi visera notamment à :

- accompagner les administrations, les citoyens, les écoles, les groupes de jeunesse et les organisateurs d'évènements dans la démarche «**Zéro déchet**», incluant le tri et le respect de la propreté publique ;
- accompagner de manière spécifique les publics précarisés et les primo-arrivants dans la démarche «**Zéro déchet**», incluant le tri et le respect de la propreté publique, en partenariat avec les sociétés de logement sociaux et les CPAS.

L'Intercommunale proposera également des méthodes de sensibilisation et de changement de comportement par le renforcement de :

- La sensibilisation des citoyens lors des évènements locaux (marchés, stands dans les magasins, évènements verts, etc.) ;
- La mise en place d'un réseau de relais (administrations, CPAS, associations...) ;

- L'animation et la formation auprès de différents publics (jeunesse, familles, travailleurs, associations, secteur socioprofessionnel, etc.) ;
- L'organisation de conférences - débats ;
- La création d'évènements à thème de type « Fêtes de l'environnement », journée du réemploi, semaine européenne de réduction des déchets, etc.).

Il importera de pouvoir continuer à **mutualiser les actions au bénéfice de nos communes** associées.

L'Intercommunale proposera à ses communes associées une campagne de fond de sensibilisation au « **Zéro déchet** » et à l'amélioration de la gestion des déchets (tri, réemploi) en utilisant tous les vecteurs de communication disponibles sur le territoire, en résonance avec les axes directeurs de la région wallonne et en adhésion avec la COPIDEC (thèmes évoqués dans la DPR : **Zéro déchet**, économie circulaire, réduction du plastique et obsolescence programmée).

Enfin, l'Intercommunale restera attentive, dans l'intérêt de ses communes associées, aux opportunités d'octroi de moyens supplémentaires permettant un soutien accru aux actions de prévention pouvant être développées sur son territoire.

La prévention des déchets à l'échelle régionale

Dans le cadre du programme de prévention régionale, des actions sont menées de concert avec les autres

intercommunales wallonnes de gestion des déchets réunies au sein de la COPIDEC, afin de mettre en place de nouvelles actions de communication et de sensibilisation axées sur les principaux flux de déchets.

Ce travail commun permet des **économies d'échelle** et une meilleure cohérence sur le territoire wallon. En effet, les outils sont mutualisés et développés en commun afin que le citoyen retrouve une **cohérence** de messages au niveau régional.

Notre Intercommunale souhaite également développer avec ses partenaires (Be Wapp, la COPIDEC, Fost Plus, etc.) des **projets pilotes** qui renforcent notre modèle de prévention et de gestion intégrée des déchets et de la propreté.

Cela concerne notamment :

- Le projet du Label « écoles propres ».
- Les projets d'implémentation de conteneurs enterrés (dans les zones urbaines densément peuplées, au niveau d'habitats verticaux notamment de logements sociaux, etc.).
- Le projet d'implémentation d'un tri dans l'espace public.

Pour cela, Tibi renforcera sa présence active au sein de la COPIDEC afin de pouvoir saisir toutes les opportunités de collaborations. Tibi diffusera non seulement les campagnes de communication réalisées en commun au sein de la COPIDEC, mais sera également partie prenante dans leur conception.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Prévention	Maintien de la délégation de réalisation des actions locales	14	14	14
	Proposition d'un plan d'actions de prévention aux communes associées permettant de mutualiser les moyens	100%	100%	100%
	Accompagnement « zéro déchet » de nos communes associées dans le cadre du décret prévention	100%	100%	100%
	Développement d'actions de prévention «propreté»	60%	80%	100%
	Coordination des réunions plateforme d'échange avec nos communes associées	2/an	2/an	2/an
	Relance de la démarche écoteam	50%	75%	100%

3.3. LA COMMUNICATION

LE CONTEXTE

Ces dernières années, Tibi a renforcé sa communication tant interne qu'externe.

2018 a en effet été l'année du changement pour notre Intercommunale et de l'avènement de son nouveau nom Tibi, qui porte désormais l'ADN de notre entreprise publique de gestion intégrée des déchets et de la propreté publique. Le nom Tibi exprime pleinement l'identité d'une entreprise publique moderne et dynamique au service du citoyen.

Notre nouvelle identité finalise la métamorphose profonde par laquelle notre Intercommunale est passée ces dernières années. Elle révèle aujourd'hui l'ensemble de nos missions de gestion intégrée des déchets, ainsi que de la propreté publique, et nous positionne stratégiquement comme le partenaire essentiel de la qualité du cadre de vie des habitants de nos communes associées.

Tibi a aussi œuvré au décloisonnement de ses services tout en renforçant le lien de confiance établi avec les communes associées, leurs citoyens et les autorités institutionnelles. La communication interne revêt une importance tout aussi capitale que la communication externe, afin de mobiliser l'ensemble des agents vers nos objectifs communs.

Enfin, la communication de notre Intercommunale doit lui permettre de 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 ; la sécurité de notre personnel est également un objectif majeur de communication.

NOS OBJECTIFS

La communication interne

Tibi emploie plus de 550 agents de profils très diversifiés et il est primordial de favoriser une excellente communication interne, visant à mobiliser l'ensemble du personnel autour des valeurs de l'entreprise et des objectifs du Plan Stratégique, chacun à leur niveau.

La communication interne vise l'amélioration de la culture d'entreprise basée sur les valeurs de l'Intercommunale (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité).

La création du nouveau secteur propreté publique implique par ailleurs l'arrivée d'un nombre significatif de nouveaux collaborateurs en peu de temps, ceux-ci devant prendre connaissance de nos valeurs et de nos objectifs grâce à la communication interne.

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

Pour répondre à cet objectif :

- Les réunions du groupe de mobilisation du personnel seront poursuivies. Les modalités de ces réunions seront définies (rotation des participants, thématiques récurrentes ou nouvelles, etc.) ;
- Un baromètre de la mobilisation sera réalisé en 2021 afin de mesurer la progression par rapport aux résultats de 2014 et de 2018 ;
- Le journal d'entreprise et d'information qui a été développé continuera d'être diffusé au minimum deux fois par an afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité de nos secteurs d'activité. Une approche plus participative sera envisagée. Ce journal continuera de mettre en valeur le savoir-faire et le savoir-être des agents de l'Intercommunale dans le respect de nos valeurs ;
- Une revue de presse quotidienne informatisée continuera à être diffusée via l'intranet ;
- Une après-midi du personnel continuera à être organisée chaque année où seront présentés, dans une ambiance conviviale, le bilan de l'année écoulée et les perspectives de l'année en cours ;
- Un programme d'activités pour le personnel, tant sur le lieu de travail qu'en-dehors, sera poursuivi de manière à pouvoir proposer régulièrement des temps forts de rassemblement et d'échange ;
- L'accueil des nouveaux arrivants continuera à être proposé de manière régulière afin de permettre aux nouveaux agents de disposer rapidement des informations nécessaires et suffisantes dès leur arrivée ;
- Une attention particulière sera apportée à l'amélioration de la communication au personnel ne disposant pas d'accès informatique (à l'aide d'écrans de diffusion de l'information, voire de bornes interactives).

Notre Intercommunale souhaite également relancer la démarche « écotéam » au sein de ses équipes internes. Cela impliquera de réaliser les actions suivantes :

- L'actualisation de l'enquête écotéam réalisée en 2017 en l'élargissant au personnel de propreté publique ;
- La création d'un groupe d'écorelais qui établira un plan d'actions rapides et d'actions à moyen et long terme pour d'une part diminuer la quantité de déchets produits par le personnel et diminuer la consommation d'énergie. Des actions rapides de forte visibilité seront réalisées en 2020 (installation d'ilots de tri dans les bureaux, dans les salles de réunion et dans les couloirs) ;
- L'animation du groupe écorelais sera réalisée par le service de prévention de Tibi.

La communication externe

L'objectif général sera de consolider et promouvoir l'image de marque de Tibi dans un contexte où de plus en plus d'outils de prévention et de communication sont mutualisés au sein de la COPIDEC d'une part et au travers de partenariats d'autre part (avec Fost Plus, Be Wapp, etc.).

Tibi se tournera davantage encore vers les **nouvelles technologies de l'information** et de la communication afin de diminuer la production d'imprimés. L'Intercommunale investira également les réseaux sociaux d'une manière pertinente. Une newsletter électronique sera développée et régulièrement diffusée en complément des autres supports de communication existants.

L'Intercommunale relancera son **journal d'information** à destination des ménages, « l'ID Mag », mais sous une autre forme. En effet, afin d'éviter un retour à une édition papier, nous nous orienterons vers une diffusion via internet et l'utilisation de supports existants, comme les bulletins communaux. Maintenir un faible tirage en papier pour alimenter notre réseau de communes, bibliothèques et partenaires et pour répondre aux demandes ponctuelles des citoyens n'utilisant pas encore les technologies digitales peut aussi s'avérer utile.

Une **déclinaison vidéo** est également à l'étude afin de moderniser le concept de « journal intercommunal ». Des « rendez-vous » sous forme de petites capsules vidéo pourraient être développés et diffusés sur la télévision locale une fois par mois, sur les réseaux sociaux et sur le site de Tibi.

Le **site internet de Tibi** sera modernisé en matière de technologie et de facilité d'accès à l'information, avec un soin tout particulier apporté à l'accès à la vidéo et à l'accessibilité sur smartphone. Le site intègrera également les requis du décret wallon d'accessibilité.

Afin de **renforcer le positionnement et l'identité** Tibi, l'Intercommunale améliorera sa communication à destination de la presse en réalisant des communiqués réguliers.

Tibi organisera également une **journée portes-ouvertes** au grand public tous les deux ans, ce qui

permettra de renforcer les liens avec la population tout en explicitant l'ensemble de nos métiers. A cette occasion, une campagne radio et vidéo de sensibilisation aux différents métiers et à la sécurité de nos agents sera diffusée.

Les rapports d'activités et de gestion continueront à être édités chaque année sous forme digitale. Un abstract sera également proposé en version papier.

Tibi exploitera au mieux ses **vecteurs de communication naturels** pour promouvoir ses métiers et son savoir-faire, en améliorant par exemple la visibilité sur les flancs des camions ; en améliorant les supports de communication dans les recyparcs.

La période 2020-2022 sera également marquée par l'accompagnement communicationnel lié à l'implémentation de **nouveaux modes de collecte de déchets ménagers** (le nouveau sac bleu, les conteneurs groupés enterrés, les conteneurs à puce dans certaines communes, les collectes de déchets organiques en sac bio...) et par l'ouverture du nouveau recyparc de FAC (Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet).

Les **travaux de modernisation de l'UVE** touchant à leur fin, il importera également d'assurer un accompagnement communicationnel adéquat en 2020 : organisation de l'inauguration institutionnelle du site en mai 2020 qui inclura une présentation du projet Lavoisier. Une découverte « grand public » du site sera proposée lors des journées portes-ouvertes globales de Tibi.

Enfin, le **projet Lavoisier** présenté ci-avant nécessitera un accompagnement communicationnel, tant institutionnel que grand public, ainsi que la réalisation d'une action de préfiguration en 2022 permettant de préjuger de ce que sera le Lavoisier avant son ouverture. Pour ce faire, Tibi s'est adjoint les services d'une société de conseil et stratégie de communication. Concrètement, il s'agira d'organiser une campagne d'information à destination de la presse, d'effectuer des présentations à destination des parties prenantes (instances subsidiaires, partenaires potentiels, etc.), d'intégrer le Lavoisier au réseau des professionnels du tourisme ; d'animer les comités scientifiques et de participation au développement du projet, à tous les stades de celui-ci.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Communication	Finalisation de l'adaptation de la nouvelle identité Tibi	40%	60%	80%
	Optimisation de l'exploitation de nos vecteurs de communication et étude de promotion réfléchie sur nos supports	60%	80%	100%
	Relance du journal IdMag	50%	100%	100%
	Inauguration de l'UVE/de VALTRIS	1 journée	1 journée	
	Coordination d'une journée portes ouvertes	1 journée		1 journée
	Développement des initiatives existantes en matière de communication interne, notamment de mobilisation	60%	80%	100%

3.4. LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION

LE CONTEXTE

Le réemploi et la réutilisation des biens participent activement à la dynamique d'économie circulaire. Ces activités contribuent au prolongement de la durée de vie des produits et à la réduction des déchets. Ce mode de fonctionnement réduit la mise sur le marché de nouveaux produits et épargne le stock des ressources naturelles tout en favorisant les économies d'énergie.

Grâce à ses activités, la Ressourcerie du Val de Sambre s'inscrit pleinement dans cette approche. Elle assure une prestation gratuite de collecte d'objets et d'encombrants (en bon et en mauvais état), chez le particulier, suivie d'un tri visant à optimiser le réemploi.

Les biens collectés par la Ressourcerie sont ensuite triés afin de garantir une valorisation optimale :

- Les biens réutilisables sont confiés à différents partenaires, dont le Centre d'Insertion Socioprofessionnelle Trans'Form du CPAS de Charleroi, qui les préparent à la réutilisation par des activités de nettoyage, de réparation voire de « customisation ». Les biens non réutilisables, mais constitués de matériaux recyclables sont démantelés et confiés à des opérateurs spécialisés en recyclage des matériaux.
- Seule une faible fraction des objets et encombrants collectés, non réutilisés et non recyclés, est valorisée énergétiquement.

Depuis son démarrage, la Ressourcerie du Val de Sambre a triplé la quantité d'objets et d'encombrants qu'elle collecte et qu'elle trie annuellement, passant de 660 tonnes en 2013 à près de 2.000 tonnes en 2018. Cette évolution spectaculaire s'explique par l'adhésion progressive des communes associées de Tibi aux services de la Ressourcerie. Désormais, 12 communes sur 14 bénéficient de ses services.

NOS OBJECTIFS

Actuellement, la Ressourcerie occupe un bâtiment d'une superficie d'environ 1.100 m² alors qu'il est généralement admis que les activités d'une Ressourcerie nécessitent une surface de l'ordre de 1.000 m² par 1.000 tonnes collectées annuellement.

Avec ses près de 2.000 tonnes collectées, la Ressourcerie se sent par conséquent désormais à l'étroit dans ses installations actuelles et ne peut absorber cette quantité que grâce à l'étroite collaboration existante avec Tibi, notamment en termes de logistique d'évacuation. Nous atteignons cependant aujourd'hui une limite qui empêche le développement de la Ressourcerie et freine sa capacité à répondre aux demandes supplémentaires des communes et de leurs citoyens (en termes de couverture, de fréquence de passage, etc.).

La Ressourcerie a donc initié un projet qui vise la **construction de nouvelles infrastructures** pour accueillir ses activités. L'année 2019 a permis de finaliser les études

relatives à ces nouvelles infrastructures, tandis que les années 2020 et 2021 seront principalement consacrées à la demande de permis unique, au lancement du cahier des charges pour l'exécution des travaux et à la mise en chantier du futur bâtiment.

L'année 2022 sera quant à elle l'année de la **mise en exploitation** des installations de la Ressourcerie, ce qui inclut l'ouverture d'un showroom, voire d'une vente en ligne, permettant de mettre en valeur le travail des équipes de la Ressourcerie et de ses différents partenaires opérationnels et surtout de connaître une nouvelle phase d'expansion, principalement au travers des **axes de développement** suivants :

• **Accroître le gisement collecté :**

En permettant aux 14 communes associées de la zone Tibi de bénéficier des services de la Ressourcerie.

En accédant à d'autres gisements tels que les objets et encombrants générés par les sociétés (bureaux, armoires, chaises, etc.).

En envisageant dans les recyparcs une collecte d'objets et d'encombrants réutilisables amenés par les citoyens. Une telle collecte devra être étudiée soigneusement au préalable avec Tibi et testée afin d'éviter les difficultés inhérentes à ce type de projet.

- **Développer ses activités et ses partenariats en matière de réemploi.** A ce niveau, le CPAS de Charleroi, de par ses activités de revalorisation et de revente (principalement de mobiliers, d'objets de décoration et de gros électro-ménagers), permet d'atteindre un taux de réemploi du gisement collecté par la Ressourcerie de l'ordre de 10%. En parallèle, la Ressourcerie a également développé d'autres partenariats de manière à étendre le réemploi à d'autres objets et encombrants (livres, vélos, équipements électriques et électroniques, etc.). Dans les années à venir, la Ressourcerie souhaite intensifier son développement d'activités de réemploi de manière à maximiser le taux de réemploi des objets et encombrants qu'elle collecte.

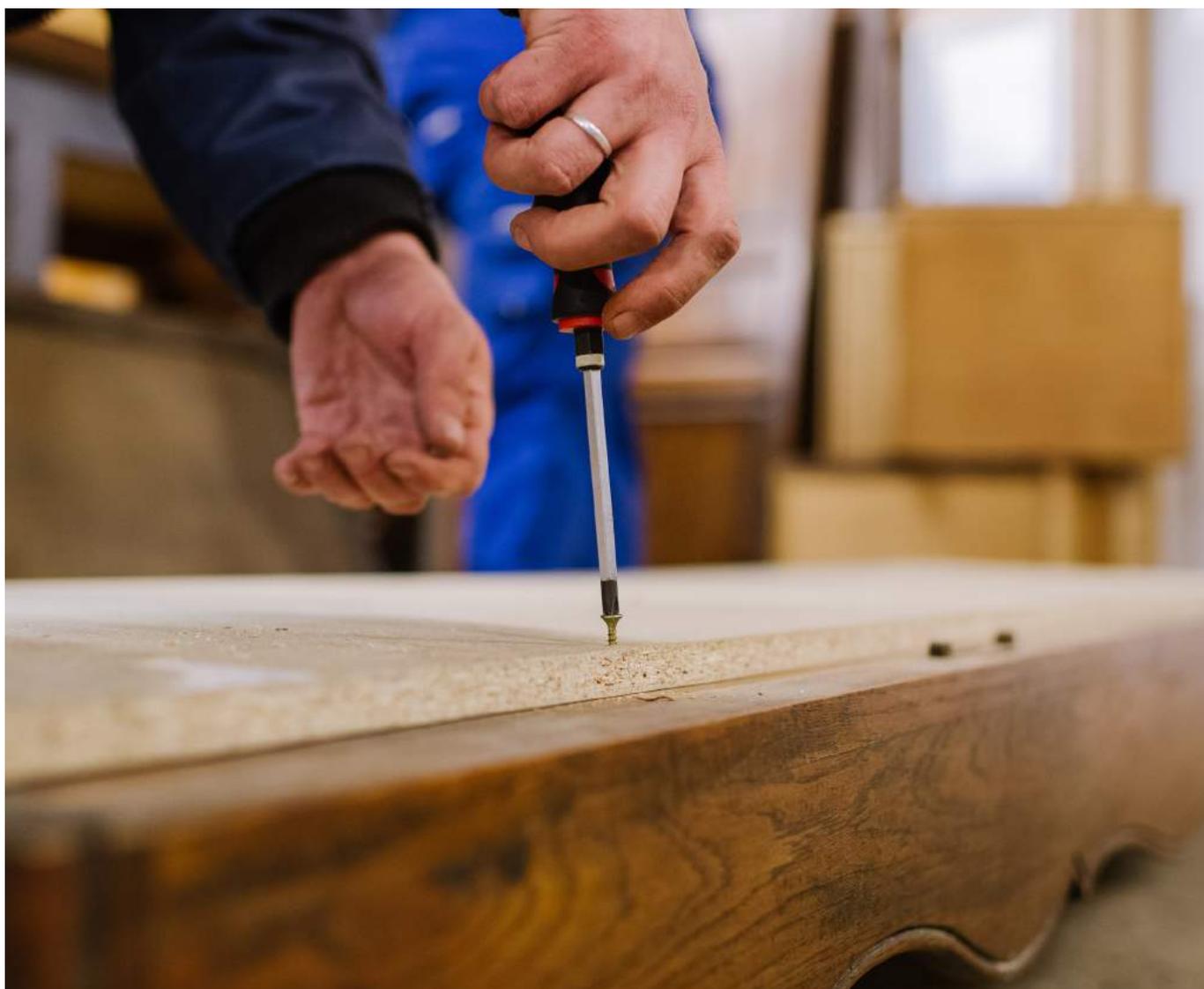
A titre d'exemple, une analyse d'opportunité pourrait être réalisée afin de déterminer l'intérêt de créer un **magasin de matériaux de seconde main** pour aller plus loin dans le réemploi. En effet, il arrive régulièrement que des biens collectés soient dans un tel état qu'ils ne puissent plus être proposés tels quels à la revente. Cependant, les **matériaux constitutifs** de ces biens (marbres, planches, panneaux, moulures, poignées, charnières, etc.) sont recherchés pour de la petite réparation, du bricolage et pourraient être revendus dans un magasin de matériaux de seconde main. Cette filière de réemploi pourrait être développée avec des acteurs d'économie sociale qui sont déjà actifs dans la **déconstruction préservante** de biens immobiliers, cette activité étant génératrice de matériaux et de biens revalorisables avec souvent un cachet particulier (vieux planchers, briques, carrelages, ferronneries, vitraux, etc.).

Enfin, au-delà des aspects opérationnels de collecte et de tri, la Ressourcerie reste aussi et avant tout une entreprise du secteur de l'**économie sociale**. Dans cet esprit, un poste d'Accompagnateur social a été créé en 2019 dont l'objectif sera de structurer l'accompagnement des personnes en insertion

occupées à la Ressourcerie. Sur base des conclusions de l'étude VISES (projet Interreg de Valorisation de l'Impact Social propre à l'Entrepreneuriat Social) attendues fin 2019, un plan d'accompagnement sera défini courant de l'année 2021.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Ressourcerie	Réalisation des nouvelles infrastructures	66%	100%	
	Démarrage des activités «Show Room»			100%
	Déploiement complet de l'offre de service sur l'ensemble du territoire Tibi	33%	66%	100%
	Développement de nouvelles filières d'apports		50%	100%
	Développement des activités de réemploi			100%
	Développement et structuration du parcours d'insertion socioprofessionnelle	50%	100%	



3.5. LES COLLECTES

3.5.1. LES COLLECTES EN PORTE-À-PORTE



LE CONTEXTE

Notre Intercommunale assure la collecte en porte-à-porte de l'ensemble des déchets ménagers produits par les habitants de ses 14 communes associées : les déchets résiduels (également appelés OM pour ordures ménagères) et les déchets collectés sélectivement (le verre, le papier/carton, les PMC, ainsi que les déchets organiques sur une partie du territoire).

En 2011, nous avons fait un état des lieux du tri dans la zone de l'Intercommunale grâce à une **analyse de composition de plus de 7.000 sacs blancs** devant servir à la collecte des déchets résiduels. Cette analyse très instructive a montré que les sacs blancs contenaient en moyenne 11% de déchets recyclables (5% de papier/carton, 3% de verre et 3% de PMC). Depuis lors, grâce aux actions de la prévention, combinées à la mise en place d'outils performants (les collectes en conteneurs à puce, la Ressourcerie, l'extension et la modernisation du réseau des recyparcs), la quantité de déchets résiduels n'a cessé de diminuer jusqu'à atteindre 165 kg/hab/an (kilos par habitant et par an) en 2018 et les quantités de déchets collectés sélectivement ont progressé, exception faite du papier/carton dont la diminution est une tendance générale observée.

Outre l'intensification de la collecte sélective historique, nous avons également déployé dès 2011 une **collecte sélective de déchets organiques** (également appelés FFOM pour fraction fermentescible des ordures ménagères). En 2019, 8 communes sur 14, correspondant à un total de plus de 100.000 habitants, bénéficient d'un système de collecte à l'aide de 2 conteneurs à puce par ménage, l'un pour les déchets résiduels et l'autre pour les déchets organiques. L'avantage de ce système est de permettre au citoyen d'avoir conscience, quasiment en temps réel, des déchets qu'il produit, et donc du coût que cela représente. L'expérience montre que ce système

permet de réduire la quantité de déchets résiduels produits et de maximiser le tri sélectif à la source.

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 et moins indiquée dans des zones urbaines très densément peuplées avec un habitat vertical important. De ce fait, notre Intercommunale a initié une expérience pilote de collecte sélective de déchets organiques à l'aide de **sacs biodégradables** et, conjointement, de collecte de déchets résiduels à l'aide de **conteneurs groupés** (enterrés et aériens). Cette expérience a été menée en partenariat avec les entités de Charleroi, de Fleurus et de Châtelet, ainsi qu'avec les Sociétés de Logements Sociaux Publics (SLSP) de ces entités.

Cette expérience pilote nous a permis de démontrer l'efficacité du système de **collecte en conteneurs enterrés**, ce qui a encouragé les autorités de la Ville de Charleroi à retenir ce dispositif pour une partie du centre-ville, couvrant à l'aide de conteneurs enterrés la production de déchets de quelques 2.800 ménages. Une partie de ces conteneurs enterrés ont déjà été déployés dans le cadre du projet appelé Charleroi District Créatif. Nous sommes cependant conscients que ce système représente un coût qui se justifie en zone urbaine très densément peuplée avec un habitat vertical important sur un périmètre cohérent et suffisant. Il s'agit donc bien d'un outil complémentaire à la collecte en porte-à-porte.

L'expérience pilote nous a également permis de mettre en évidence à la fois l'intérêt et les limitations de l'utilisation du **sac biodégradable** pour collecter les déchets organiques.

En alternative, nous avons également répondu favorablement à un appel à projets de manière à pouvoir tester des **conteneurs enterrés pour les**

déchets organiques, ces conteneurs s'intégrant dans des îlots de tri, chacun constitué de deux conteneurs enterrés, l'un pour les déchets résiduels, l'autre pour les déchets organiques.

NOS OBJECTIFS

Compte tenu de la **généralisation envisagée à terme de la collecte de la fraction organique** des déchets ménagers sur le territoire wallon, et au vu de l'intérêt que présente le passage à une collecte en conteneurs à puce, notre Intercommunale continuera dans le cadre du présent Plan Stratégique à promouvoir ce type de collecte auprès de ses communes associées qui présentent un profil favorable.

A ce titre, l'objectif pour la période 2020-2022 est donc de permettre progressivement aux communes qui présentent un profil favorable de déployer la **collecte séparée des ordures ménagères et de la fraction fermentescible des ordures ménagères par conteneurs à puce**, en augmentant le nombre d'habitants couverts par ce système de 10.000 habitants par an.

Bien entendu, la décision du passage à une collecte en conteneurs à puce reste du ressort des autorités communales, l'alternative à terme étant la collecte des déchets organiques en sacs biodégradables. Il conviendra également de préparer soigneusement ce type de collecte en sacs biodégradables (en termes de phasage d'implémentation, de tarification, de logistique, de capacité disponible de traitement, etc.).

Par ailleurs, le citoyen bénéficiant de collectes en conteneurs à puce est parfois confronté à un événement ponctuel, qui l'incite à présenter à la collecte un volume de déchets plus important que ce que le volume de son conteneur lui permet. Afin de s'assurer qu'il s'agit effectivement bien d'une situation exceptionnelle et non pas récurrente nécessitant un traitement particulier, une procédure uniformisée en cas de dépassement du volume disponible dans les conteneurs à puce sera mise en place en 2021 afin d'améliorer le service rendu aux citoyens; cette procédure intégrera un enregistrement des dépassements de volume afin de veiller au caractère exceptionnel de ce type de situation.

Dans le cadre du projet de Charleroi District Créatif, nous allons poursuivre le déploiement des **conteneurs enterrés pour collecter sélectivement le verre**. De manière générale, nous proposerons aux communes associées qui le souhaitent le déploiement de conteneurs enterrés « verre » en complément à la collecte en porte-à-porte afin d'offrir un service supplémentaire à la population et d'améliorer le taux de captation de ce flux.

Il est également prévu d'étudier la possibilité d'étendre le concept de conteneurs enterrés pour d'autres flux de déchets, à la demande et lorsque cela se justifie. Nous devons cependant être attentifs à maintenir un niveau de qualité de tri acceptable, notamment grâce

aux caractéristiques de l'ouverture devant limiter les risques de pollution par des indésirables.

Nous resterons également attentifs à l'évolution de ce que le marché peut proposer en matière de conteneurs enterrés avec système de pesage intégré. Ce système pourrait s'avérer intéressant, à la condition que le coût soit finançable, pour les communes ne pouvant bénéficier d'une collecte en conteneurs à puce que sur une partie de leur territoire.

Dans les années à venir, il sera impératif d'analyser l'évolution des quantités collectées pour chaque type de déchet et pour chaque commune en tenant compte du mode de collecte adopté de manière à s'assurer que les moyens de collectes sont adaptés aux besoins et à leurs évolutions.

A titre d'exemple, l'expérience pilote de collecte du **PMC du nouveau sac bleu** qui démarrera en janvier 2020 à Aiseau-Presles et Farciennes doit nous permettre de vérifier l'adéquation des moyens de collecte au regard de ce nouveau gisement.

L'objectif de cette expérience pilote est de permettre à Tibi d'évaluer l'impact du passage au « nouveau sac bleu » sur notre collecte, sachant qu'une augmentation de quantité collectée de l'ordre de 8 kg/habitant/an semble vraisemblable sur base des résultats obtenus jusqu'à présent dans d'autres expériences pilotes.

Le centre de tri des PMC, VALTRIS, doit également consentir à effectuer des investissements conséquents pour adapter ses installations au tri du contenu de ce « nouveau sac bleu ». Une fois VALTRIS adapté, **nous espérons pouvoir généraliser la collecte du « nouveau sac bleu » à l'ensemble de la zone intercommunale en 2021.**

L'objectif de notre Plan Stratégique précédent visant à **augmenter les fréquences de collecte** à toutes les quatre semaines pour le verre et le papier/carton et à toutes les deux semaines pour les PMC a été reporté afin de faire coïncider ce changement des habitudes des usagers, à leur avantage, avec la mise en place de la collecte sélective du « nouveau sac bleu ». Actuellement, les collectes des PMC se font 2 fois par mois, soit 24 fois par an et celles du verre et du papier/carton 1 fois par mois, soit 12 fois par an. Le calendrier tel qu'il est structuré aujourd'hui rend la fréquence de collecte variable, dans la mesure où, 2 fois par an, les collectes sont espacées de 3 semaines au lieu de 2 pour le PMC et 4 fois par an, de 5 semaines au lieu de 4 pour le verre et le papier/carton. Notre objectif est de passer d'ici 2021, voire 2022 au plus tard à une collecte **toutes les 2 semaines pour le PMC et toutes les 4 semaines pour le verre et la papier/carton**. Cela permettra d'avoir une régularité dans les fréquences de collectes, indépendamment du calendrier et d'augmenter les fréquences de collecte sélective en porte-à-porte du verre et du papier/carton de 12 à 13 fois par an et du PMC du nouveau sac bleu de 24 à 26 fois par an.

Une fois les changements d'habitudes intégrés par les habitants, cette modification des fréquences de collecte devrait apporter une meilleure captation du verre, du papier/carton et des PMC produits par les ménages.

Tibi entend également mettre sur pied, **dès 2020, une brigade en charge du contrôle-qualité** des déchets collectés. Cette équipe sera constituée de personnel de terrain, qui veillera à assurer le contrôle de la qualité des déchets présentés par les citoyens aux différentes collectes : verre, papier/carton, PMC, déchets organiques et déchets résiduels ; ils adapteront leurs horaires et itinéraires de manière à pouvoir précéder les camions en charge des collectes et diffuser la

bonne information et les bonnes pratiques vers les usagers du service n'ayant pas bien intégré les règles de tri des déchets.

Enfin, la continuité du service de la collecte en porte-à-porte constitue indéniablement un enjeu sanitaire. Tibi réalisera, conformément au Plan Wallon des Déchets-Ressources, un plan « **intempéries/épidémies** » en 2020. Ce plan définira formellement les priorités à donner aux différents types de collecte, les synergies entre services de l'Intercommunale à développer, etc. pour assurer au maximum les services indispensables à la salubrité publique en veillant à la sécurité du personnel.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

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

3.5.2. LES COLLECTES PAR APPORTS VOLONTAIRES EN RECYPARC

LE CONTEXTE

L'Intercommunale assure, pour le compte de ses communes associées, la conception, la réalisation et la gestion des recyparcs. Pour ce faire, elle dispose notamment d'une équipe d'une soixantaine de préposés à l'accueil des déchets dans les recyparcs. Les évacuations de conteneurs remplis sur les recyparcs sont en grande majorité réalisées par les services de l'Intercommunale. Actuellement, **14 recyparcs** sont en activité. 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 associée de pouvoir se rendre dans le recyparc de leur souhait.

De même, l'informatisation du contrôle de l'accès aux recyparcs permet d'**optimiser le contrôle de conformité au règlement**. Ainsi, les déchets produits par les PME, similaires en nature et en quantité aux déchets des ménages (à l'exclusion des déchets dangereux) ont pu être acceptés depuis mi-2017 sur certains recyparcs, moyennant paiement préalable et sous conditions, conformément aux obligations légales, après un travail d'harmonisation des dispositions au niveau régional wallon.

Les collectes via les recyparcs représentent 47 % en poids des déchets des ménages. Les quantités collectées sont relativement stables ces trois dernières années, passant de 218 kg par an et par habitant en 2016 à 214 kg par an et par habitant en 2018.

Dans les années à venir, l'Intercommunale s'attèlera à **consolider le rôle essentiel des recyparcs** dans la gestion intégrée des déchets des citoyens.

La quantité de déchets provenant des recyparcs dépasse désormais la quantité de déchets résiduels collectée en porte-à-porte. **Nous n'imaginons plus un monde sans recyparcs**, à un point tel que nous en arrivons d'ailleurs à nous demander comment nous faisons avant leur création.

NOS OBJECTIFS

En matière d'évolution des systèmes de contrôles d'accès, les évolutions technologiques permanentes demandent une analyse récurrente des meilleures solutions disponibles ; l'opportunité d'une **harmonisation du système de contrôle d'accès aux recyparcs avec d'autres intercommunales wallonnes** s'est ainsi imposée. Une analyse des différents systèmes de contrôle des accès, existants dans les recyparcs des différentes intercommunales wallonnes, est en cours actuellement afin d'atteindre cet objectif pour 2022. La complexité de cet objectif est dès lors de pouvoir dégager une solution qui conviendrait à plusieurs Intercommunales, en tenant néanmoins compte des spécificités de chaque zone (densité de population, habitudes d'accès, quantités de déchets apportées par jour, etc.). Cet objectif sera poursuivi sous la houlette du service informatique.

Un des points d'attention pour améliorer la qualité du service aux usagers des recyparcs concerne l'information en temps réel de la disponibilité des conteneurs sur chaque recyparc. En effet, en cas d'indisponibilité d'un conteneur dans un recyparc, l'utilisateur n'a d'autre choix que de se diriger vers un autre recyparc ou de postposer son apport de déchets. Afin de pouvoir informer les usagers, en collaboration avec les services Communication et Prévention et Patrimoine et Travaux, l'implémentation d'une solution d'information quant à la **disponibilité des conteneurs dans les recyparcs** sera concrétisée en 2022.

Des conteneurs de 10 m³, placés à quai, permettent actuellement la collecte sélective des verres creux, blancs et colorés, sur l'ensemble des 14 recyparcs de Tibi. Une étude, menée en 2019, nous a permis de nous pencher sur la possibilité d'envisager une collecte par des bulles à verre dans nos recyparcs de manière à libérer les emplacements à quai actuellement dédiés à la collecte du verre. L'analyse a identifié les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers comme étant deux sites favorables à ce déploiement. L'acquisition des bulles à verre est prévue en 2020. Lors de cette acquisition, nous veillerons à disposer d'équipements de préhension standardisés compatibles avec les conteneurs groupés et les conteneurs de 2 m³ destinés au verre plat. Le déploiement proprement dit de la **collecte des verres creux blancs et colorés en bulles à verre sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers** se fera quant à lui en 2021 ; les résultats qui seront obtenus en termes de coût, de rendement de collecte, de sécurité d'utilisation, etc. devront être analysés avant d'envisager une éventuelle extension de ce mode de collecte.

En parallèle avec la mise en place de la collecte de verres creux par bulles à verre, les emplacements libérés sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers seront utilisés en 2021 pour étendre la **séparation des plastiques durs à la source**. Cette séparation a été initiée fin 2016 par une phase-pilote sur 2 recyparcs et s'est étendue pour comptabiliser en 2019 un total de 6 recyparcs. Les résultats obtenus sont très satisfaisants en termes de quantités collectées et de qualité de tri des usagers. L'attention devra cependant être maintenue sur les conditions économiques liées au recyclage de ces matières, relativement difficiles ces dernières années, avant d'envisager une nouvelle extension.

La mise en place de la collecte en porte-à-porte généralisée d'un « **nouveau sac bleu** » sur l'ensemble des communes de Tibi normalement prévue dans le courant de l'année 2021 s'accompagnera d'un **abandon de la récolte des PMC et du P+ dans les recyparcs**, ces deux flux étant regroupés en un seul, qui sera collecté plus fréquemment qu'actuellement, soit toutes les deux semaines devant chaque habitation. L'opportunité d'étendre encore la collecte séparée à

la source des plastiques durs, ou d'une autre fraction, grâce à la libération d'un emplacement à quai devra être examinée au regard des conditions économiques qui prévaudront alors.

L'impossibilité pour le Centre d'Enfouissement Technique du Champ de Beaumont de continuer à accepter des apports de déchets tels que l'amiante-ciment nous amène à devoir revoir notre gestion de ces déchets collectés par apport volontaire dans nos recyparcs. A partir de 2020, la récolte des déchets d'**amiante-ciment se fera dans trois recyparcs**, Ransart, Montigny-le-Tilleul et FAC (Farciennes, Aiseau-Presles et Châtelet), répartis géographiquement de façon harmonieuse sur la zone intercommunale, afin d'assurer un service de proximité pour les ménages qui souhaitent se débarrasser de ces déchets spécifiques. Cette modification sera réalisée dès l'ouverture au public du recyparc FAC (Farciennes, Aiseau-Presles et Châtelet) début 2020.

Une étude sera menée en vue de finaliser en 2022 la mise en place d'une collecte séparée de **biens réutilisables sur certains recyparcs** afin d'augmenter la part de réutilisation, en lien avec les objectifs du Plan Wallon des Déchets-Ressources. Cette étude devra envisager toutes les synergies possibles avec les services de la Ressourcerie du Val de Sambre, notamment en matière de formation du personnel des recyparcs, ainsi que prendre en compte les critères techniques et administratifs tels que la disponibilité des emplacements sur les recyparcs, le type de conteneur utilisé pour stocker les déchets et son accès, la liste des déchets considérés comme réutilisables, la fréquence de collecte, la prise en charge des coûts afférents, etc. De plus, cet objectif est étroitement lié à la finalisation de la création des nouvelles infrastructures de la Ressourcerie du Val de Sambre sur le site du Pôle environnemental, lequel voit son « village du recyclage » continuer à s'agrandir.

La possibilité de **moduler dans une certaine mesure la règle d'apport 1 m³ maximum par jour** par usager et par véhicule dans les recyparcs sera également étudiée en 2021. Cette règle vise à éviter les risques d'indisponibilité

de conteneurs suite à un remplissage trop rapide. L'objectif de cette règle est donc de permettre à chaque usager d'avoir un accès aisé à nos recyparcs pour pouvoir se débarrasser de ses déchets dans des proportions raisonnables, qui sont en phase avec les besoins usuels d'un ménage. Elle permet également d'éviter les abus manifestes et les coûts associés qui sont à supporter par tout un chacun. Nous constatons cependant qu'il arrive qu'un ménage doive évacuer ponctuellement plus d'1 m³ sur une même journée. Nous étudierons donc la possibilité de revoir dans une certaine mesure la règle, tout en veillant à limiter les risques d'abus et à maintenir une disponibilité de conteneurs toujours acceptable.

Ces dernières années, l'Intercommunale a **particulièrement investi dans les infrastructures** des recyparcs. Citons pour mémoire et de manière non exhaustive : la création du recyparc de Couillet 2, la création du recyparc de Montigny-le-Tilleul, l'extension du recyparc de Pont-à-Celles, le remplacement de l'éclairage de tous les recyparcs par du LED et la rénovation des loges.

Le **système de vidéosurveillance** actuellement en test sera déployé à l'issue d'une période d'évaluation sur l'ensemble des recyparcs, ce qui nous permettra de lutter efficacement contre la délinquance, le vandalisme, le vol et les agressions de nos agents, ainsi que d'assurer un suivi efficace en cas d'agression physique.

Les travaux de réalisation du **recyparc FAC (Farciennes, Aiseau-Presles et Châtelet)** vont également se finaliser début 2020. L'ouverture de ce nouveau recyparc, conformément aux exigences relatives à l'accord de subsidiarité, devra coïncider avec la fermeture du recyparc de Châtelet (qui est proche du recyparc FAC, assez exigu et sans possibilité d'extension).

A partir de 2020, nous allons entamer une **nouvelle phase de rénovation / extension de nos recyparcs existants** (cf. administration générale, partie patrimoine).

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

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



3.6. LA PROPRETÉ PUBLIQUE

LE CONTEXTE

Suite à l'adhésion de la Ville de Charleroi au nouveau secteur propreté publique de Tibi, nos équipes assurent depuis le 1er mars 2018 la propreté publique de l'intra-ring de Charleroi, ainsi que le balayage mécanisé de l'extra-ring. Il s'agit de la première phase du projet de transfert d'activités de propreté publique. Le début de la seconde phase, prévu pour janvier 2020, vise quant à lui le transfert d'ici 2021 de toutes les activités liées à la propreté publique de l'extra-ring

(balayage manuel, vidange des corbeilles publiques et ramassage des dépôts clandestins), exception faite du balayage mécanisé déjà transféré.

La Ville de Charleroi a par ailleurs décidé, en 2019, d'accroître le périmètre d'intervention de notre service de propreté. En juin 2019, Tibi a donc repris l'ensemble des activités de propreté publique au niveau des entrées stratégiques de la Ville, au Nord et au Sud.



NOS OBJECTIFS

Forte de son expérience, notre Intercommunale est désormais prête à relever le défi de la propreté en extra-ring de la Ville de Charleroi, ainsi que dans les autres communes associées qui le souhaitent. Concrètement, dès janvier 2020, Tibi reprendra progressivement l'ensemble des activités de propreté publique District par District. Les activités de nettoyage sur l'ensemble de l'entité seront intégralement assurées par Tibi en 2021. Cet objectif ambitieux permettra aux quelques 202.000 habitants de l'entité de bénéficier de la même qualité de service presté qu'aujourd'hui en intra-ring.

La phase de recrutement du personnel nécessaire pour atteindre les objectifs a débuté en juillet 2019, tout comme le lancement des marchés publics en vue de disposer des ressources matérielles indispensables.

Afin d'être la plus réactive possible sur les 550 km² de territoire que compte Charleroi, Tibi envisage de mener ses missions à partir de son site de Couillet sur lequel un nouveau bâtiment collecte / propreté sera construit, ainsi qu'à partir d'un indispensable site localisé en centre-ville, Tibi occupant actuellement un bâtiment des casernes Trésignies.

En parallèle, Tibi fera une proposition de service en matière de propreté publique à chaque commune associée qui le demande. Cette proposition permettra de déboucher sur une adhésion des communes qui le souhaitent au secteur propreté publique de Tibi et par conséquent sur un démarrage effectif des prestations de Tibi.

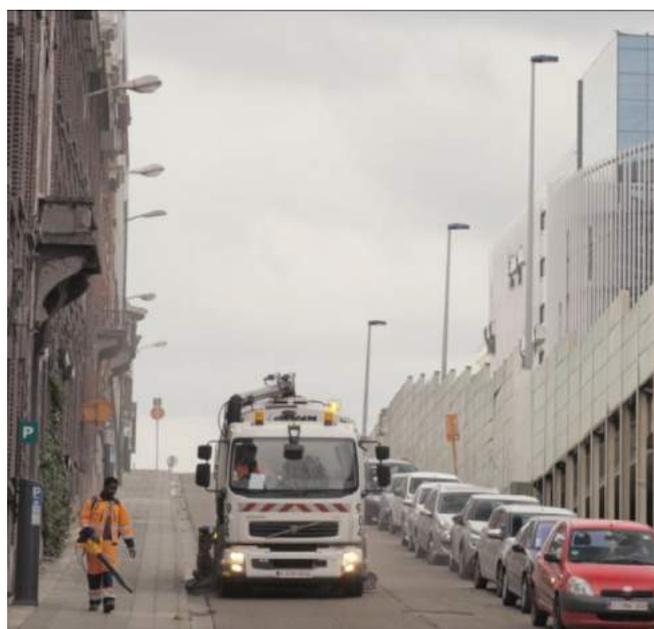
En matière de propreté publique, l'offre de service proposée par l'Intercommunale à ses communes associées comporte systématiquement 3 axes : la prévention, le nettoyage et la répression, cette dernière étant tout aussi importante et indispensable que les deux autres pour espérer obtenir un espace public propre, à un coût acceptable. Une répression réfléchie, active, visible et efficace, qu'elle soit menée au niveau communal, intercommunal ou conjointement, doit en effet permettre de faire du respect de l'espace public une norme acceptée de tous.

Afin de mener une politique de propreté publique cohérente, nous souhaitons proposer aux communes associées qui le souhaitent d'assurer également la répression, outre la prévention et le nettoyage. En parallèle, nous souhaitons que notre ligne

hiérarchique, qui est au contact quotidien avec le terrain, suit avec succès la formation d'agent constatateur, soit assermentée par nos communes associées qui souhaitent bénéficier du secteur 2, et puisse faire des constats. Différentes missions pourront ainsi être menées à la demande des communes qui le souhaitent par les agents constatateurs de Tibi, comme l'arpentage de l'espace public pour constater

les incivilités, la fouille concertée et l'évacuation de dépôts sauvages, la fouille et le ramassage à fréquence donnée de sacs destinés à la collecte en porte-à-porte sortis en dehors des heures et des jours autorisés, etc.

Enfin, nous resterons attentifs à l'opportunité de développement d'autres activités liées à la propreté publique.



LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Propreté publique	Extension des activités de propreté publique aux 5 Districts de la Ville de Charleroi	60%	100%	
	Déploiement des activités de propreté publique au niveau des communes demandeuses	+10.000 habitants	+10.000 habitants	+10.000 habitants
	Formation «agent constatateur» de la ligne hiérarchique de la propreté publique et assermentation au niveau des communes demandeuses	50%	100%	
	Mise en place d'une activité de constatation des incivilités en matière de propreté publique par Tibi en collaboration avec les communes demandeuses	25%	50%	100%
	Facilitation de l'émergence d'une politique intégrale et intégrée de répression des incivilités en matière de propreté publique	40%	60%	100%

3.7. LE 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 Électroniques (DEEE) : Tibi travaille avec un Centre de Transbordement Régional (CTR), géré par Retriaval. Les DEEE regroupés en catégories (gros blancs, frigos, TV/Moniteurs, petits DEEE, lampes à décharge et détecteurs de fumée) sont pris en charge depuis le CTR par les filières de traitement de RECUPEL. Ces filières de traitement permettent un démontage en vue de la dépollution des DEEE, puis le recyclage des matières (métaux ferreux, non ferreux, verre, etc.) et enfin la valorisation énergétique des résidus.

Papier/carton : Tibi 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 EURO-SERVICES ; elle en assure le tri en catégories en vue de leur revente aux papetiers qui utilisent la pulpe issue de déchets de papier/carton pour la fabrication de nouveaux produits tels que papier journal, boîtes en carton...

Verre : Tibi 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 Tibi, MINERALE, est parfaitement reconnue par Fost Plus comme filière de recyclage du verre, grâce à ses installations de préparation de groisil. Le groisil est produit avec l'aide de machines de tri optique, ce qui permet une revente vers les verriers pour la production de nouveaux objets en verre.

PMC : ce point est développé par ailleurs dans le présent document.

Petits plastiques d'emballage (P+) : Depuis le mois de janvier 2018, Tibi a démarré la récolte des petits plastiques d'emballage (P+) sur l'ensemble des recyparcs ; il s'agit des emballages en plastique, autres que ceux autorisés dans le sac bleu PMC, ainsi que des petits objets en plastique d'un volume inférieur à 10 litres, vides, secs et propres. Les flux de films plastiques et de pots de repiquage, triés séparément auparavant, ont été inclus dans cette nouvelle collecte, qui agrandit ainsi la palette du recyclage des déchets en produisant de nouveaux objets (bancs, plots, bacs...) à partir des matières plastiques broyées, nettoyées et regranulées et pour lesquels la société Eco-Oh ! a été désignée par Tibi. En prévision de la collecte du «nouveau sac bleu» envisagée courant 2021, Tibi envisage la possibilité de concentrer dès 2020 la collecte du P+ dans les recyparcs sur les emballages en plastique uniquement,

par cohérence avec ce que le futur « nouveau sac bleu » accepte comme flux.

Huiles minérales : ce marché de collecte et de traitement a été repris par l'ensemble des Intercommunales wallonnes de gestion des déchets depuis 2017. Les déchets d'huiles minérales suivent une filière de régénération ou valorisation au travers de la société OILCO.

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

Plastiques durs : Tibi a mis en place la collecte des déchets de plastiques durs à la source sur 2 recyparcs depuis fin 2016, puis sur 2 recyparcs supplémentaires courant 2017, pour finalement s'étendre sur un ensemble de 6 recyparcs en 2019. Les plastiques durs sont d'abord triés et séparés suivant leur qualité. Ils sont repris actuellement par la filière de recyclage VAN WERVEN, désignée par Tibi, pour être transformés en granulés utilisables dans la production de différents matériaux (gainés, tuyaux, isolants, etc.).

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

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

- piles boutons : recyclage du mercure et des matériaux ferreux après 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 ;
- 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 Tibi, 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 3.7.1.

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

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

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

Liège et fonds de bougies : les bouchons de liège et les fonds de bougies font eux aussi l'objet d'un recyclage par l'intermédiaire d'une asbl, DE VLASPIT ; le liège est broyé en granulés en vue d'une utilisation

telle quelle ou bien sous forme de panneaux ayant des propriétés d'isolation acoustique et thermique ; les fonds de bougies sont refondus principalement en bougies de jardin.

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

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

Bâches agricoles : la désignation d'une société en charge de la reprise et du recyclage des bâches agricoles est renouvelée chaque année en raison de la fluctuation importante de ce type de marché. La filière prévoit un recyclage mécanique en films ou en sacs-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 physicochimiques. Le marché de collecte et de traitement, géré initialement par la Région Wallonne, est pris en charge financièrement par les Intercommunales wallonnes de gestion des déchets depuis 2015. Le marché a été attribué en avril 2016 à la société RENEWI pour une durée de 4 ans.

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

En 2018, le taux de recyclage global était de 54,2 %.

3.7.1. LE TRI-BROYAGE DES ENCOMBRANTS

LE CONTEXTE

En 2017, une étude a confirmé l'opportunité du **remplacement de l'installation de broyage** des déchets encombrants. Cette étude a également permis de déterminer que l'optimum consistait en un remplacement du broyeur actuel par un **nouveau broyeur à localiser sur le site de l'Unité de**

NOS OBJECTIFS

Un marché de conception et d'installation de l'infrastructure de broyage doit être lancé fin 2019 avec pour objectif une attribution début 2020.

Nos équipes suivront avec attention l'installation de ce nouveau broyeur et sa mise en service industriel, de manière à permettre son **intégration au sein de l'Unité de Valorisation Energétique (UVE)** en 2020.

Ce nouveau broyeur permettra des optimisations logistiques : les encombrants broyés ne devront plus être transportés comme c'est le cas actuellement entre le Centre de Transit de Couillet et l'UVE, puisque

Valorisation Energétique (UVE) plutôt qu'au Centre de transit de Couillet tel qu'actuellement.

Le nouvel emplacement du broyeur sur le site de l'UVE a été défini en tenant compte des différents impératifs : logistique, technique, maintenabilité et exploitabilité.

le broyat se retrouvera directement en fosse afin d'être valorisé énergétiquement. Les optimisations techniques attendues sont également importantes. Elles permettront, entre autres, le traitement efficace de déchets réputés difficiles à broyer.

La nouvelle position stratégique du broyeur et la nouvelle ligne de valorisation énergétique permettront de traiter désormais en interne la quasi-totalité des encombrants produits sur le territoire de l'Intercommunale.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Tri - broyage des encombrants	Intégration d'un nouveau broyeur au sein de l'UVE	100%		

3.7.2. LE CENTRE DE TRI DES PMC VALTRIS

LE CONTEXTE

Le centre de tri VALTRIS est le fruit d'un partenariat développé en 2012 par 3 intercommunales : le BEP-Environnement (Province de Namur), l'InBW (Province du Brabant wallon) et Tibi (Région de Charleroi) afin d'assurer le **tri du PMC produit par plus de 1,3 millions d'habitants**. Cela correspond à un peu plus de 22.000 tonnes de PMC par an à trier. Concrètement, le centre de tri réalise le tri complet du contenu d'un sac bleu de 60 litres chaque seconde !

Diverses améliorations ont progressivement été apportées ces dernières années. En point d'orgue, une intervention d'optimisation majeure est intervenue en 2017.



Désormais, VALTRIS fait face à un nouveau défi: le tri du PMC du nouveau sac bleu. En effet, l'élargissement de la consigne de tri à l'ensemble des emballages en plastique (en ce compris les films, les barquettes, les pots, etc.) implique de nouvelles adaptations majeures.

Toutefois, notre connaissance de l'activité, notre capacité à gérer un grand centre de tri et la robustesse de la solution de tri actuelle sont autant d'atouts pour mener à bien ce projet.

Dans la perspective de pouvoir trier du PMC du nouveau sac bleu, en phase transitoire, un premier investissement a été consenti. Celui-ci permet à

VALTRIS de trier un « mixte » de PMC du nouveau sac bleu et de PMC « historique ». Le PMC du nouveau sac bleu est collecté au niveau du BEP-Environnement depuis le 1er octobre 2019, ainsi que dans deux communes pilotes de la zone de Tibi, Aiseau-Presles et Farciennes, à partir de janvier 2020.

En outre, le dialogue compétitif visant à adapter la chaîne pour pouvoir trier à terme en 14 fractions distinctes la totalité du PMC collecté par les 3 intercommunales dans le nouveau sac bleu est clôturé.

NOS OBJECTIFS

Durant la **phase transitoire**, VALTRIS assurera, grâce aux nouveaux équipements récemment installés, le tri qualitatif des PMC « nouveau sac bleu », ainsi que des PMC « historiques », et ce dans le respect du budget établi.

Parallèlement, VALTRIS poursuivra son adaptation majeure devant lui permettre d'être en mesure de **trier 100% de PMC « nouveau sac bleu » en 14 fractions distinctes en 2021**.

Ce projet nécessite non seulement une extension conséquente du bâtiment, mais également une modification en profondeur du processus actuel, celui-ci faisant appel à diverses technologies :

- séparation des aciers par des électro-aimants ;
- séparation de l'aluminium par des séparateurs de non-ferreux ;
- séparation des cartons à boissons et des plastiques par des séparateurs optiques ;
- séparation des films par des systèmes de balistiques et d'aspiration.

Cet objectif ambitieux implique, comme pour tous les centres de tri, de consentir à des investissements conséquents dont les amortissements doivent être couverts par la rétribution octroyée pour le tri de l'ensemble des flux présents dans le nouveau sac bleu, en ce compris les canettes métalliques et les bouteilles en plastique.

Il est important de relever à cet égard que la mise en place d'un **éventuel système de consigne ou de prime de retour** sur les canettes voire sur les bouteilles PET représente un risque de compromettre l'équilibre financier sur base duquel les centres de tri envisagent d'investir de manière conséquente pour pouvoir assurer le tri complexe du PMC du nouveau sac bleu. Il nous apparaît donc indispensable que, comme la DPR le prévoit, ce système de consigne ou de prime de retour soit avant tout évalué en matière de viabilité économique, d'efficacité, de gains environnementaux et de propreté publique et que les centres de tri publics wallons puissent disposer d'un positionnement leur permettant d'investir

sereinement et de maintenir un équilibre financier acceptable pendant la durée d'amortissement de leurs investissements.

En termes d'exploitation, un centre de tri requière une maintenance des plus efficaces : en effet, le gisement de PMC du nouveau sac bleu est majoré de près de 35 % par rapport au gisement historique; les arrêts prévus ou inopinés doivent donc être réduits au strict minimum malgré la complexification du tri et la multiplication des équipements. Dans cette perspective, **l'implémentation d'une Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)** s'impose. Cet objectif est prévu pour 2021. Enfin,

la mise en place de nouveaux ponts-bascules est également prévue, dès 2020.

En parallèle, Tibi ambitionne de permettre la création et l'exploitation d'un **centre de recyclage de plastiques** d'emballages sur son site à proximité immédiate de VALTRIS, en partenariat avec un acteur disposant d'une expertise dans ce domaine et désireux de s'implanter en Wallonie, dans une position centrale particulièrement propice d'un point de vue logistique. Ce projet s'inscrit dans notre volonté de s'investir dans la fourniture de solutions innovantes en matière de gestion de déchets.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Valtris	Durant la période transitoire, réalisation par VALTRIS du tri d'un «mixte» 50/50 de PMC «nouveau sac bleu» et de PMC «historique» en 10 fractions distinctes	100%		
	Adaptation des installations de VALTRIS pour pouvoir trier 100% des PMC «nouveau sac bleu» en 14 fractions distinctes	50%	100%	
	Mise en place de nouveaux ponts à bascule	100%		
	Implémentation d'une Gestion (GMAO) par VALTRIS	50%	100%	
	Facilitation de l'implantation d'un centre de recyclage de plastique en face de VALTRIS, au cœur du village du recyclage	25%	50%	100%



3.8. LA VALORISATION

3.8.1. LE PRÉTRAITEMENT DES DÉCHETS ORGANIQUES

LE CONTEXTE

Nous collectons les déchets organiques (également appelés FFOM, fraction fermentescible des ordures ménagères) à l'aide de conteneurs à puce dans 8 communes sur 14, 9 dès janvier 2020. Après un stockage temporaire, ces déchets organiques sont transportés jusqu'à une unité de biométhanisation. La première étape de la biométhanisation consiste à enlever mécaniquement les indésirables présents dans le flux pour les envoyer ensuite vers une unité de valorisation énergétique.

Sur base des conclusions d'une étude comparative des différentes technologies de biométhanisation réalisée par un bureau d'études spécialisé, le **prétraitement des déchets organiques** a été identifié comme étant la solution la plus optimale dans le cas de figure de notre Intercommunale.

Cette solution a en effet pour objectif de permettre un gain environnemental et économique dès lors que **les indésirables sont retirés du flux et directement valorisés énergétiquement** sur le site de notre UVE et non plus transportés jusqu'à une unité de

biométhanisation, puis retirés et renvoyés vers une unité de valorisation énergétique.

Le prétraitement des déchets organiques vise à **produire une substance organique de qualité** pouvant alimenter par exemple un biométhaniseur en substitution de produits organiques.

Le travail réalisé en 2018 par l'assistant à maîtrise d'ouvrage dans le cadre de l'avant-projet a confirmé l'intérêt d'envisager ce type de prétraitement, mais il a également mis en lumière la complexité de cette approche au vu de son caractère novateur et différent de l'approche classique.

Par ailleurs, dans le cadre de cet avant-projet, des **investigations complémentaires** ont été entreprises dans la perspective de pouvoir affiner le procédé de prétraitement élaboré.

Le **hall de stockage de la FFOM**, localisé à l'UVE, sera opérationnel début 2020, ce qui permettra déjà d'améliorer la logistique actuelle puisque la vidange des camions de collecte bi-compartmentés pourra être réalisée sur le même site.

NOS OBJECTIFS

Sur base de conditions économiques et pratiques favorables, l'UVE mettra en place en 2021 un **processus de prétraitement de la FFOM**. Un marché public de travaux sera lancé pour ce faire et

la (les) solution(s) de valorisation (biométhanisation, compostage, etc.) sera (seront) identifiée(s) afin que le procédé de prétraitement de la FFOM puisse être opérationnel dès que possible, idéalement dès 2021.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
FFOM	Prétraitement des déchets organiques	50%	100%	

3.8.2. LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

LE CONTEXTE

La modernisation de l'Unité de Valorisation Énergétique (UVE), qui a débuté en 2017, s'est poursuivie avec la mise en service industriel de l'installation au mois de juillet 2019 ; depuis lors, les équipes de Tibi ont pris les commandes de la nouvelle ligne. De même, les opérations visant à parfaire l'intégration de cet équipement dans son environnement, suivent leur évolution avec la réalisation des voiries, ainsi que, prochainement, la finalisation des bardages. Il s'agit à présent d'entamer la phase de démantèlement des anciennes installations et de finalisation de la fosse de réception des déchets.

Nous souhaitons également créer un **réseau de chaleur** visant à utiliser de manière optimale l'énergie produite par la valorisation énergétique des déchets.

Un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage visant la création d'un réseau de chaleur au départ de l'UVE a été attribué en 2018. La phase d'avant-projet vient de s'achever. Elle conclut à l'opportunité environnementale et économique du développement d'un tel réseau et elle en dessine les contours.



NOS OBJECTIFS

Le **démantèlement des anciennes installations** du site sera mené à bien et finalisé au courant de l'année 2020.

La haute technicité des installations de valorisation énergétique demande qu'une attention toute particulière soit portée aux opérations de maintenance de ces installations ; elles doivent notamment s'appuyer sur des équipes performantes, d'un très grand professionnalisme et spécifiquement formés à accomplir ces tâches ; c'est pourquoi la volonté de Tibi est de poursuivre ses efforts en vue d'**internaliser les opérations de maintenance mécanique.**

La **création d'un réseau de chaleur urbain** au départ de l'énergie produite par l'UVE se poursuivra durant les trois prochaines années, avec la rédaction d'un cahier spécial des charges pour la création, l'installation et l'exploitation du réseau et le lancement du marché en 2020, le démarrage des travaux au courant de 2021 et enfin, la distribution de chaleur aux premiers clients en 2022.

Tibi est également partie prenante dans un projet visant à la mise en place d'une unité de production d'hydrogène destiné à alimenter des véhicules.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Valorisation énergétique	Finalisation des travaux de modernisation de l'UVE	100%		
	Réalisation du réseau de chaleur	25%	50%	100%
	Production d'hydrogène destiné à alimenter des véhicules	50%	100%	
	Internalisation des opérations de maintenance mécanique	100%		

3.9. L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES

LE CONTEXTE

La valorisation énergétique des déchets produit un déchet ultime, appelé REFIOM (Résidu d'Épuration des Fumées d'Incinération des Ordures Ménagères) qui n'est, à ce stade des connaissances techniques, pas valorisable.

Par ailleurs, l'asbeste-ciment, récolté dans certains recyparcs, constitue également un autre exemple de ces déchets ultimes pour lesquels, il n'existe aujourd'hui pas d'autre solution que le recours à l'enfouissement dans un centre de classe 2, appelé CET (pour Centre d'Enfouissement Technique)

NOS OBJECTIFS

Tibi 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 l'extraction de la part valorisable ou par réduction de leur caractère polluant ou dangereux.

Notre objectif reste plus que jamais de suivre de près les évolutions techniques permettant de diminuer le taux d'élimination.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Élimination	Taux d'élimination	1.4%	1.4%	1.4%



3.10. L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

3.10.1. LES RESSOURCES HUMAINES

LE CONTEXTE

La gestion des ressources humaines est, depuis plusieurs années, placée au cœur de la stratégie de l'entreprise. Elle n'est plus la préoccupation du service du personnel uniquement mais est devenue une réalité au service de l'ensemble des métiers de l'Intercommunale. Face aux évolutions économiques, sociales, environnementales et technologiques, la gestion des ressources humaines constitue un moteur du changement nécessaire au maintien de la performance et de la compétitivité.

Une entreprise performante connaît ses ressources et sait les développer pour en optimiser le fonctionnement et les préparer aux enjeux stratégiques futurs. L'établissement d'un descriptif de fonction, la détermination d'objectifs individuels pour chaque agent, l'organisation d'un entretien de fonctionnement et le démarrage du processus d'évaluation ont été les grands défis de ces dernières années. Ces étapes étaient indispensables à la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La mutation du Service Ressources Humaines se poursuivra ces prochaines années au travers de la mise en place de procédures et de politiques claires, au service de l'Intercommunale et de son personnel.

NOS OBJECTIFS

La priorité sera mise sur la poursuite du travail d'actualisation du Règlement de travail et du Statut administratif et pécuniaire, en concertation avec les représentants des organisations syndicales. Le Règlement de travail a été mis à jour en janvier 2018. Il est prévu de revoir ce document tous les deux à trois ans afin qu'il soit parfaitement en phase avec nos réalités de terrain et conforme aux évolutions constantes du cadre et de l'environnement de travail.

En 2019, un travail de réforme du **Statut administratif et pécuniaire** a été entamé avec les organisations syndicales. Il s'agit d'un objectif particulièrement ambitieux vu la masse de travail qu'il représente notamment en termes de réflexion relative à la rémunération et aux primes. Ce travail devra se poursuivre et aboutir en septembre 2020 à la **proposition d'un document actualisé** en vue de son adoption.

De grands changements ont été opérés en 2017 concernant les logiciels de gestion des prestations et des absences, et d'administration salariale. Ces logiciels « métiers » doivent cependant faire l'objet en 2020 d'une analyse exhaustive, en identifiant leurs avantages et inconvénients, de manière à **développer une solution logicielle permettant la gestion contractuelle et pécuniaire optimale du personnel.**

Ces logiciels doivent en effet permettre une gestion contractuelle et pécuniaire simple, mais efficace, tout en tenant compte de la diversité de profils de nos agents. Ils doivent également communiquer entre eux afin d'éviter les réencodages. En lien avec l'objectif défini ci-après, ces outils doivent soutenir notre politique de gestion des compétences en permettant les échanges entre les agents (expression des besoins), l'encadrement (évaluations) et les Ressources Humaines (formations).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été abordée dans le précédent Plan Stratégique. Au vu de l'ampleur de la tâche, son implémentation reste de mise. L'objectif est de pouvoir anticiper les besoins futurs en emplois et compétences et de tendre, au travers d'un plan de recrutement, de mobilité interne et de formation, vers une adéquation optimale entre ces besoins et les ressources humaines effectivement disponibles. La gestion des compétences n'est pas limitée à un agent individuellement, elle concerne les différents services ainsi que l'organisation dans sa globalité. Au niveau de chaque service, la gestion des compétences permettra d'identifier les compétences disponibles et les éventuelles compétences à développer, ce qui aidera à définir les mesures à mettre en œuvre. La gestion des ressources humaines évoluera vers une gestion qualitative plutôt que quantitative. La mobilité interne pourrait ainsi être encouragée. Le référentiel de compétences ayant été établi, la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** sera développée avec le soutien d'une solution logicielle supportant ce développement. La première étape sera d'établir en 2021 un inventaire exhaustif des compétences disponibles au sein de l'organisation et d'identifier les besoins futurs. Dès 2022, le marché relatif à la solution logicielle supportant cette gestion prévisionnelle, interfaçable avec le logiciel de gestion contractuelle et pécuniaire, sera lancé, en se basant sur l'étude des possibilités d'optimisation du logiciel existant et la comparaison avec les solutions alternatives existantes sur le marché.

L'Intercommunale se caractérise par des horaires et des métiers si spécifiques, que les formations réalisées in situ, voire dispensées en interne, s'avèrent souvent être les solutions les plus efficaces pour que le personnel acquière les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa fonction. Un objectif stratégique qui s'étalera sur les trois ans est la **création d'une école de formation à nos métiers** en développant une offre de formations assurées en interne par nos agents ou par des partenaires externes et à destination de nos agents, voire de personnes externes le cas échéant. Cet objectif se

concentrera en 2020 sur l'analyse exhaustive des besoins et des compétences et sur la définition d'un phasage d'implémentation. Au-delà de l'intégration des formations internes existantes au portefeuille de formations structurelles de l'école de formation, deux nouvelles formations internes seront mises en place en 2021, et trois nouvelles en 2022. A terme, le déménagement de l'atelier du charroi pourrait permettre de libérer une zone qui pourra servir d'implantation à cette école.

Par ailleurs, les travailleurs expriment régulièrement le besoin de pouvoir accéder aisément aux données

de leur dossier personnel, à leur solde de congé, à leur historique de prestations. De même, l'obligation de l'enregistrement des temps de travail nous incite à **développer l'actuelle solution de pointage**, ainsi que son corollaire de gestion des absences de manière à rendre autonome l'ensemble des agents de Tibi. Les différentes possibilités pour atteindre cet objectif devront être analysées, en collaboration avec le Service Informatique, pour aboutir à un déploiement de la meilleure solution en 2022.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

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

3.10.2. LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

LA GESTION DE LA QUALITÉ

LE CONTEXTE

La Gestion de la qualité tend à se formaliser au travers de la création, à la fin de l'année 2018, du service QSE (Qualité, Sécurité et Environnement). La gestion qualité des produits étant traitée en interne par les services concernés, l'objectif de la gestion de la qualité s'axera sur l'approche de l'esprit qualité et sur la recherche d'amélioration par évaluation.

Par ailleurs, une personne responsable de La Qualité de Vie au Travail (QVT) a également été désignée afin de recueillir régulièrement les attentes des agents en matière de propositions d'amélioration de qualité de vie au travail (via boîtes à idée, enquêtes de satisfaction, échanges informels, etc.), de faire une proposition de sélection et de priorisation des actions à mener en vue de cette amélioration et enfin de suivre la bonne exécution de ces actions.

Outre l'amélioration proprement dite de qualité de vie au travail, l'objectif de cette démarche est de **sensibiliser tout un chacun à l'importance de la qualité** et à faire rejaillir cette amélioration dont on a pu bénéficier sur son propre travail au quotidien.

NOS OBJECTIFS

Un système de procédure sera mis en place, en vue de formaliser, au sein du service QSE, **la démarche qualité** à travers 10 étapes inspirées de l'ISO 9001. Cette démarche, visant à se rapprocher du référentiel ISO 9001, permettra de conduire à l'évaluation de la pertinence qu'il y aurait à appliquer cette démarche aux autres activités de Tibi. La démarche sera bien entendu progressive.

En termes de Qualité de Vie au Travail, la personne responsable élaborera une enquête de satisfaction de laquelle pourra découler, tenant également compte des autres moyens de collecte d'information (boîtes à idée, échanges informels, etc.), une proposition de plan d'actions visant l'amélioration de la qualité de vie au travail de notre personnel, ainsi que la prise de conscience de l'importance de la qualité du travail que nous effectuons au quotidien.



LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Qualité	Formalisation, au sein du service QSE, de la démarche qualité à travers 10 étapes inspirées de l'ISO 9001	40%	80%	100%
	Lancement d'une enquête de satisfaction	100%		
	Gestion des idées partagées via des boîtes à idées	100%		
	Approche QVT dans l'ensemble des projets	50%	100%	
	Élaboration d'un plan d'action QVT	50%	100%	

LA GESTION DE LA SÉCURITÉ

LE CONTEXTE

La priorité de Tibi est la sécurité au travail pour tous. A ce titre le SIPP (Service Interne de Protection et de Prévention) œuvre au quotidien pour identifier les risques et les combattre à la source. Il est cependant primordial que chacun se sente concerné par la sécurité au travail. Pour ce faire, le SIPP a, dans un premier temps, demandé aux différents membres de la ligne hiérarchique de s'engager sur plusieurs principes fondamentaux en matière de sécurité et de santé au travail.

NOS OBJECTIFS

Pour l'horizon 2020-2022, Tibi a pour objectif une diminution significative du nombre annuel d'accidents, l'amélioration continue des compétences du SIPP, ainsi que la qualité du support fourni aux différents services. Pour ce faire, la stratégie en matière de prévention des accidents du travail sera adaptée aux différents métiers de l'Intercommunale en apportant des solutions spécifiques aux différentes réalités de terrain que rencontrent quotidiennement nos agents.

L'amélioration de la prévention incendie et de la prévention tertiaire (premiers soins) doit passer par l'augmentation des compétences en interne. Le QSE se propose de partager les compétences acquises de ses membres, tant en matière de secourisme que de lutte contre l'incendie. En lien avec le projet porté par les RH de la création d'une école de formation, les **activités de formation** relatives au secours des personnes et à la gestion des moyens d'extinctions seront **internalisées au sein du service QSE**. A partir de 2020, le service QSE dispensera des formations en interne à l'utilisation d'extincteurs ; les formations relatives au secourisme industriel pourront être réalisées en interne dès 2021 et celles relatives au recyclage des secouristes en 2022.

Dans la recherche d'augmentation continue des compétences internes, l'équipe se renforcera, grâce aux formations suivies par les agents du service (un agent finalisera une formation de conseiller en

prévention de niveau 2 en 2020 et un autre, une formation de conseiller en prévention de niveau 1 en 2021).

Le Plan Annuel d'Actions et le Plan Global de Prévention ont été remis au centre de la stratégie de prévention. Le taux de réalisation des actions prévues dans ces plans doit progresser pour atteindre 70 % en 2020, 80 % en 2021 et jusqu'à 90 % en 2022. La **réalisation de 90 % des actions reprises** est un objectif ambitieux mais réaliste.

Les accidents de travail sont une source d'éléments de prévention à mettre en place. A cette fin, **l'analyse systématique** des accidents de travail via la réalisation d'un arbre des causes permet de cibler au mieux les améliorations à envisager. L'objectif est de réaliser un arbre des causes pour 40 % des accidents en 2020, 50 % en 2021 et 60 % en 2022.

De même, afin de réduire la probabilité de survenue et/ou la gravité des accidents et en vue de concrétiser les possibilités d'améliorations décelées, un **Plan d'Action** sera systématiquement élaboré et concrétisé à la suite des accidents de travail ; l'objectif évoluera progressivement, jusqu'à formaliser un plan d'actions pour 30 % des accidents de travail en 2020, 40 % en 2021 et 50 % en 2022.

Enfin, pour mettre en évidence l'effet des différentes mesures, des **objectifs chiffrés** sont également fixés en matière de résultats : le nombre d'accidents de travail, le taux de fréquence (rapport entre les accidents et les heures prestées) et le taux de gravité (rapport entre les accidents et les incapacités qu'ils entraînent). Les objectifs sont fixés pour le nombre d'accidents de travail et les taux de fréquence à une diminution de 3 % en 2020, 7 % en 2021 et 12 % en 2022 par rapport aux chiffres de 2018 (derniers chiffres annuels arrêtés à date de la rédaction du présent Plan Stratégique). L'objectif de diminution du taux de gravité est fixé quant à lui à 5 % en 2020, 10 % en 2021 et 17,5 % en 2022 par rapport au chiffre de 2018.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Sécurité	Établissement d'un plan d'amélioration de la sécurité	50%	100%	
	Évolution de la culture sécurité vers l'interdépendance	20%	30%	40%
	Réalisation de 90% du plan global de prévention	70%	80%	90%
	Analyse systématique des accidents (arbre des causes)	40%	50%	60%
	Plan d'actions systématique suite à chaque accident	30%	40%	50%

LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

LE CONTEXTE

L'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) est certifiée **EMAS** depuis 2001. Cette certification, qui traduit l'engagement de Tibi en matière de préservation de l'environnement, est attribuée par un organisme externe habilité.

Fort de cette expérience, le Service QSE a demandé aux différents membres de la ligne hiérarchique de s'engager sur plusieurs principes fondamentaux en matière de gestion de l'environnement. Ces principes sont rassemblés au sein d'une charte dite «d'engagement environnement».

NOS OBJECTIFS

En suivant les principes appliqués à l'UVE dans le cadre de ses certifications environnementales annuelles, Tibi s'attèlera à **formaliser la démarche** de préservation de l'environnement au travers de la réalisation d'audits de fonctionnement, menant à la rédaction de plans d'actions. L'objectif fixé vise à réaliser, chaque année, 14 audits menant à la rédaction de plans d'actions.

Tibi veillera à la mise à jour de la description de l'empreinte environnementale de l'ensemble de ses sites d'exploitation. Dans une perspective d'amélioration continue, cette mise à jour permettra de formuler des propositions d'amélioration au niveau de ses différents sites. L'objectif est de faire cette mise à jour pour deux sites en 2020, quatre sites en 2021 et enfin six sites, soit 100 % en 2022.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Environnement	Audit et plan d'action environnemental	33%	66%	100%
	Mise à jour des listings des impacts environnementaux pour l'ensemble des sites d'exploitation	33%	66%	100%

LA PROTECTION DE NOS INFRASTRUCTURES

LE CONTEXTE

Tibi est dotée d'un **service interne de gardiennage** reconnu par le SPF intérieur, travaillant de concert avec une société externe, se relayant pour permettre une présence statique sur le Pôle Environnemental et une présence mobile sur les recyparcs. Les missions du gardiennage sont la surveillance et la protection des biens mobiliers et immobiliers, la gestion des accès, la gestion des conflits et de la circulation, essentiellement au niveau des recyparcs.

NOS OBJECTIFS

Le premier objectif vise à sécuriser les recyparcs grâce à l'installation généralisée d'un **système de vidéosurveillance**. L'ensemble des 14 recyparcs devront être couverts pour 2021 par un système performant, permettant de lutter efficacement contre les agressions du personnel en place, les vols et dégradations volontaires des infrastructures.

Ensuite, un second objectif est de **sécuriser le Pôle Environnemental** de Couillet. Pour ce faire un ambitieux plan d'actions a été adopté. L'objectif du QSE est de permettre sa bonne implémentation, en parallèle aux travaux importants prévus sur le site, progressivement avec 20 % des actions réalisées en 2020, 60 % en 2021 et 100 % en 2022.

Enfin, toujours dans une volonté de support aux autres services, le service QSE s'occupera de la définition d'une flotte de petits véhicules à usage commun aux services de Tibi en collaboration avec le Service Charroi, ainsi que de la gestion administrative de cette flotte (notamment la « reprise-remise » des clefs) afin d'**améliorer la gestion de la flotte** des petits véhicules dès 2020.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Protection infrastructures	Implémentation de la vidéosurveillance	50%	100%	
	Sécurisation du pôle environnemental	20%	60%	100%
	Optimisation de l'utilisation des petits véhicules	100%		

3.10.3. LA GESTION DU CHARROI



LE CONTEXTE

Après une phase importante de modernisation du charroi lourd de l'Intercommunale ces dernières années, des investissements sont désormais consentis annuellement pour assurer le maintien de la flotte.

Suite à la création du Secteur propreté publique, et plus particulièrement à la reprise du balayage mécanisé de la Ville de Charleroi, Tibi a vu son **charroi se diversifier**.

Le charroi de l'Intercommunale se compose de près de 200 véhicules permettant aux différents services de mener à bien leurs missions au quotidien.

NOS OBJECTIFS

L'Intercommunale continuera à **optimiser la disponibilité de son charroi**, de telle sorte que la flotte soit constituée d'un nombre nécessaire et suffisant de véhicules compte tenu des nécessités d'immobilisation. Cette optimisation sera recherchée **à l'aide d'un outil de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)**. L'analyse de la situation actuelle, des solutions logicielles existantes et le lancement éventuel du marché d'acquisition d'un logiciel de GMAO seront réalisés en 2020 pour permettre l'installation, la paramétrisation et l'utilisation de la GMAO dès 2022.

En lien avec ce premier objectif, la **gestion du magasin** (point de commande, inventaire...) devra elle aussi faire l'objet d'une **optimisation**, selon le même schéma : analyse de la situation actuelle et définition d'une solution optimale en 2020 pour une mise en place de la solution en 2021.

Le développement des projets de l'Intercommunale (déploiement de la propreté publique, mise en œuvre de nouvelles collectes en conteneurs à puce ou enterrés, etc.) a bien évidemment un impact sur la taille du charroi. Afin de maintenir le taux d'immobilisation à un niveau acceptable, il sera nécessaire de construire un **nouvel atelier** dont les **spécifications techniques** devront être définies dès 2020.

Enfin, Tibi entend poursuivre le « **verdissement progressif** » de sa flotte de véhicules en utilisant des carburants alternatifs tels que le CNG (Compressed Natural Gas ou gaz naturel comprimé), l'électricité ou l'hydrogène par exemple. Les objectifs fixés sont ambitieux avec 75 % de véhicules commandés roulant au CNG ou autre carburant alternatif dès 2022.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Charroi	Détermination du nombre de véhicules optimum par type (optimisation de l'utilisation des ressources)	50%	100%	
	Implémentation d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) par le Charroi	50%	75%	100%
	Verdissement de la flotte de véhicules : acquisition de véhicules utilisant des énergies alternatives au diesel (CNG,..)	25%	50%	75%
	Construction d'un nouvel atelier au vu du développement des activités de l'Intercommunale et la diversification du charroi	25%	50%	100%

3.10.4. LA GESTION DU PATRIMOINE

LE CONTEXTE

Afin de mener à bien ses missions, Tibi dispose d'un patrimoine urbanistique important, que ce soit le site du village du recyclage à Couillet où se trouve le Pôle environnemental, le site de l'Unité de Valorisation Energétique de Pont-de-Loup ou les 14 recyparcs couvrant le territoire des communes associées de Tibi.

Ce patrimoine doit en permanence être maintenu, voire développé, pour soutenir les enjeux stratégiques de l'Intercommunale.

Nos objectifs en matière de patrimoine concernent les recyparcs suivants :

- **FAC (Farciennes, Aiseau-Presles et Châtelet)**



Ce tout nouveau recyparc ouvrira ses portes début 2020, et présentera aux usagers une offre de service de grande qualité. Son infrastructure comportant 24 quais est dimensionnée afin d'accueillir environ 96.000 visites annuelles avec fluidité et sécurité. Il disposera d'un bâtiment permettant d'accueillir du personnel tant féminin que masculin. De manière

NOS OBJECTIFS

Un Plan Stratégique de remise à niveau des premiers recyparcs a été mis en place afin d'augmenter la capacité d'accueil et atteindre les nouveaux objectifs du Plan Wallon des Déchets - Ressources (PWD-R) ces trois prochaines années.

Ce programme de modernisation des recyparcs intègre aussi l'amélioration de la sécurité par l'installation de caméras et le bien-être des agents et des usagers par l'optimisation des équipements.

générale, à l'instar de ce projet, nous aurons à cœur de développer progressivement des conditions favorisant, notamment en termes d'infrastructures, la féminisation de nos métiers. En parallèle et conformément à la décision du Gouvernement Wallon, le recyparc de Châtelet fermera ses portes lorsque le recyparc FAC sera accessible aux usagers.

• Anderlues

La rénovation du recyparc d'Anderlues est envisagée par le dédoublement des quais et par l'aménagement d'un nouvel accès à partir de la rue de la Résistance ; le nombre d'alvéoles d'accueil de conteneurs passera de 10 à 24, amenant cet équipement au même niveau que celui des recyparcs nouvellement réalisés.

• Charleroi I (Couillet 1)

Une étude de mobilité révèle que la configuration du site du recyparc de Charleroi I (Couillet 1), implantation datée et interpénétrée par un centre de tri-regroupement-prétraitement aurait avantage, en matière de mobilité et de sécurité à évoluer vers une séparation physique des deux activités, ce que permet la vaste superficie disponible au niveau du site.

La rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet 1) sera étudiée afin de déterminer sa faisabilité et son opportunité. Dans ce cadre, le projet inclura une redéfinition du plan de circulation des deux entités en présence sur le site et une possibilité d'accueil des déchets des commerçants et TPE.

• Charleroi II (Ransart)

Le recyparc de Charleroi II (Ransart) bénéficiera d'un nouveau bâtiment des préposés organisé pour accueillir du personnel tant féminin que masculin. L'allongement de la dalle de stockage au niveau supérieur permettra d'accueillir de nouvelles fractions de déchets pour les dépôts demandant un contrôle visuel des préposés.

• Autres projets dans les recyparcs

La rénovation / extension d'autres recyparcs, tels que Courcelles, Fontaine-l'Évêque, Gerpennes et Les Bons Villers, fera également l'objet d'une étude de faisabilité et d'opportunité tenant compte d'un ensemble d'éléments économiques, sociaux et environnementaux (fréquentation, proximité d'habitations, coûts, subsides disponibles, etc.).

Tous ces projets sont dépendants d'une décision d'octroi de promesse ferme de subsides pour la rénovation complète ou partielle d'un recyparc.

Les recyparcs disposeront par ailleurs de la nouvelle signalétique d'identification des conteneurs ainsi que d'un système de télésurveillance et de détection d'intrusion.



• Le Pôle environnemental et le Village du recyclage

Le Pôle environnemental de l'Intercommunale, localisé à Couillet, est une propriété d'environ 23 hectares d'un seul tenant, avec un quai de transbordement de plus de 500 mètres sur la Sambre. Sur ce site, Tibi centralise une série de métiers (services administratifs, charroi, collectes, propreté, etc.).

Le Plan directeur d'aménagement de ce site réalisé lors du précédent Plan Stratégique prévoyait deux phases avec pour objectif de mieux rationaliser l'espace et de donner la possibilité à des entreprises présentant des activités en synergie avec celles de l'Intercommunale de s'implanter sur le site.

La première phase consistait à dépolluer le site et à y construire un réseau de voiries internes.

En effet, ce site, présentant une pollution historique de ses sols (d'où sa dénomination «Cockerill-Sambre II»), a bénéficié d'une réhabilitation par SpaQue. Cette réhabilitation et la réalisation d'une voirie interne

• La voirie d'accès du côté de la rue du déversoir

va être rénovée et reliée à la rue de la gare, ce qui inclut une réflexion quant à l'accueil et la loge du gardiennage. A ces travaux structurant de voiries, seront intégrés l'installation de deux nouveaux ponts de pesage pour les différentes activités sur le site ; une station de pompage et de refoulement des eaux usées sera également construite avec un réseau séparatif pour la récupération des eaux de pluie et de ruissellement, afin de renvoyer toutes les eaux usées du site vers la station d'épuration de Montignies-sur-Sambre, permettant ainsi d'intégrer le réseau du site au réseau public de la Ville de Charleroi.

Ces travaux permettront aussi le bouclage du réseau des impétrants (eau, électricité, gaz et fibre optique) pour la mise en service et le raccordement des bâtiments à venir.

visant à désenclaver l'ensemble du terrain dépollué, touchent à présent à leur fin permettant dès lors le lancement de la deuxième phase.

La deuxième phase consiste à développer sur ce site un véritable **Village du recyclage**, constitué de centres de tri, de réemploi et de recyclage des différents types de déchets produits par les citoyens (PMC, textiles, déchets d'équipements électriques et électroniques, objets et encombrants, etc.). Ce Village du recyclage permet de montrer aux citoyens ce que deviennent leurs déchets. Il constitue donc un outil de prévention de premier plan, incitant très concrètement les visiteurs à produire moins de déchets et à mieux trier les déchets qu'ils produisent.

Le Pôle environnemental va donc connaître ces prochaines années, grâce à sa réhabilitation et à la finalisation de la voirie interne, **une évolution sans précédent**. Nous pouvons lister les évolutions suivantes :

• Les stations de ravitaillement diesel / CNG et le Truck Wash

Le site du Pôle environnemental de Couillet, déjà équipé d'une station de ravitaillement des camions en diesel, verra celle-ci modernisée et se verra également annexée de pompes CNG (Compressed Natural Gas ou gaz naturel comprimé) afin de satisfaire les besoins actuels croissants du charroi et afin d'accompagner le passage vers des énergies alternatives.

Une station de nettoyage des camions complétera ce dispositif avec comme objectif de fournir un service de nettoyage adapté aux différents types de charroi.



- Un **nouveau bâtiment collecte/propreté** est rendu nécessaire de par l'internalisation progressive des activités de propreté. Il permettra par ailleurs de disposer d'infrastructures plus adaptées au Service collectes, les infrastructures existantes devenant au fil du temps de plus en plus exigües et vétustes. Ce bâtiment englobera également le magasin de vêtements de travail.
- L'internalisation de la propreté va également nécessiter la création d'un **nouvel atelier pour le garage**, situé à proximité immédiate du parking des camions. Ce nouveau bâtiment intégrera les bureaux et locaux dédiés aux activités de maintenance et réparation des véhicules de collecte et de propreté publique. Cette installation sera moderne et ergonomique, afin d'améliorer les conditions de travail du personnel tout en maximisant l'efficacité des interventions sur le charroi. La place libérée par l'atelier actuel offrira un espace permettant par exemple l'implantation de l'école de formation à nos métiers.

• Dans le cadre du Village du recyclage :

- o Notre partenaire **TERRE** poursuit son activité de collecte et de tri de textiles en vue de leur réemploi.
- o Notre partenaire **RETRIVAL** finalise son centre de tri de déchets d'équipements électriques et électroniques.
- o **La Ressourcerie du Val de Sambre** va également réaliser son nouveau bâtiment.
- o **VALTRIS** va étendre son bâtiment de manière à pouvoir y accueillir de nouvelles infrastructures capables de trier le PMC du nouveau sac bleu.
- o Nous souhaitons également favoriser l'implantation d'une activité de **recyclage d'emballages plastiques** dans un centre implanté au cœur du Village du recyclage, ce qui a tout son sens à proximité immédiate de VALTRIS.



- De manière générale, nous apporterons une attention particulière à favoriser la **mobilité douce** sur nos sites, principalement au niveau du Pôle environnemental, dans le cadre de nos projets de développement et de rénovation.

- Construit en 1991, **l'actuel bâtiment administratif** a été acquis par l'Intercommunale en 1997 et a été occupé dès novembre 1998 après quelques travaux d'aménagement. Une étude en vue de la rénovation de ce bâtiment sera menée. Elle portera sur son enveloppe et sur les nouveaux besoins en HVAC (chauffage, ventilation et climatisation) avec comme objectif l'amélioration des caractéristiques (fonctionnalité, confort, ergonomie, besoin énergétique, etc.) du bâtiment. Avec les futurs travaux de voiries, un repositionnement de l'accueil et du poste de garde sera aussi également étudié.

- Au niveau de **l'UVE**, le bâtiment, construit en 1994, et composé de bureaux et salles de réunion se verra rénové afin d'être porté au même niveau que les autres bâtiments de l'usine.

- 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, Tibi s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue de la gestion énergétique de ses bâtiments en :

- o contrôlant et gérant le parc immobilier et ses utilités, selon leurs propres contraintes d'occupation ;

- o mesurant et maîtrisant la consommation énergétique ;

- o assurant la surveillance et la sécurité ;

- o envisageant le recours à l'utilisation des énergies renouvelables.

Pour toutes les nouvelles constructions et rénovations, nos programmes d'études viseront à tendre vers des bâtiments à haute performance énergétique, voire à énergie positive, en intégrant le dimensionnement des procédés techniques de manière à réduire les coûts de fonctionnement. Tous les programmes de projets et de travaux seront réalisés dans les limites budgétaires, les délais définis et en collaboration avec les interlocuteurs concernés.

Un **audit énergétique** des bâtiments sera réalisé au plus tard en 2021, cet audit sera suivi de la présentation d'un plan pluriannuel d'amélioration.

- L'Intercommunale a pu bénéficier de l'occupation d'un bâtiment en centre-ville de Charleroi, sur le site de l'ancienne caserne Trésignies, ce qui lui a permis de lancer rapidement ses activités de propreté publique en intra-ring. Dans le cadre de la phase 2 de ce projet qui démarrera en janvier 2020 pour s'achever en 2021, l'acquisition et l'aménagement de cette **implantation ou équivalente en centre-ville** s'avèrera nécessaire au bon aboutissement du projet.

- Enfin, la création d'une **plateforme logistique** locale devient indispensable afin de disposer d'un exutoire de proximité et stable dans le temps pour les déchets que nous collectons. Cette plateforme doit en effet permettre à nos camions de déverser les déchets collectés, et ce quelle que soit la destination finale de traitement de ces déchets.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectif	2020	2021	2022
Patrimoine	Finalisation de la réhabilitation du recy parc FAC	100%		
	Extension/rénovation du recy parc d'Anderlues	25%	50%	100%
	Rénovation du recy parc de Charleroi I (Couillet 1) pour permettre l'accueil des déchets des commerçants, TPE,...	25%	50%	100%
	Extension du recy parc de Charleroi II (Ransart), notamment le pavillon de surveillance	50%	100%	
	Étude de faisabilité et d'opportunité d'extension/rénovation des recy parcs : Gerpennes, Les Bons Villers, Courcelles et Fontaine-l'Évêque			100%
	Finalisation du réseau de voiries internes	33%	66%	100%
	Implémentation d'une station de ravitaillement diesel et CNG	33%	66%	100%
	Implémentation d'une station de lavage de type «truck wash»	33%	66%	100%
	Conception et construction d'un bâtiment social collectes et propreté publique	75%	100%	
	Extention du bâtiment du centre de tri VALTRIS	50%	100%	
	Rénovations possibles du bâtiment administratif (amélioration de l'isolation, installation d'un système efficace de ventilation, déplacement de l'accueil et du poste de garde,...)	50%	75%	100%
	Rénovation du bâtiment administratif de l'UVE	50%	100%	
	Amélioration des performances énergétiques des bâtiments	10%	50%	100%
	Acquisition et aménagements d'un bâtiment en centre-ville de Charleroi pour pouvoir finaliser la phase 2 du projet propreté	100%		
Acquisition et développement d'une plateforme logistique locale (stockage et transbordement de déchets)	25%	50%	100%	

3.10.5. LA GESTION DES ACHATS DES ASSURANCES ET DU VOLET JURIDIQUE

LE CONTEXTE

En tant que pouvoir adjudicateur, l'Intercommunale est soumise à la loi du 17 juin 2016 et à ses arrêtés d'exécution. La législation s'est sensiblement complexifiée depuis le 1er juillet 2017 et le contrôle externe a, en toute logique, procédé à une analyse de plus en plus fine en la matière.

L'année 2019 a marqué un tournant dans l'amélioration continue des services support par la création d'un nouveau service « Achats, Assurances et Juridique », l'accueil de deux personnes et la mise à jour des connaissances des agents sur la législation par le biais de formations régulières. L'accent a, en outre, été mis sur le développement de bons réflexes et de bonnes pratiques, tant au sein du service qu'avec les services partenaires. De nouveaux processus ont été mis en place et les processus existants ont été valorisés ou améliorés afin d'aboutir à une gestion améliorée des marchés.

Il est en outre primordial que l'ensemble des intervenants et services partenaires puissent être informés des marchés lancés, attribués et arrivant à échéance. En effet, une économie d'échelle peut être opérée grâce au partage d'information et d'expertise. Une information claire et actualisée des marchés en cours d'exécution doit donc pouvoir être facilement accessible.

NOS OBJECTIFS

Afin de répondre efficacement à ce besoin de transversalité, une **plateforme collaborative** pour la gestion des marchés publics sera développée dans l'Intranet d'entreprise et mise en place dès 2020. Ce nouvel outil doit être adopté par ses utilisateurs et l'objectif d'une adhésion des services à la plateforme est fixé à 2021.

Au niveau du processus achat et de la gestion des bons de commande, un accent a été porté sur la **fluidification du processus**. L'Intercommunale a opté en 2017 pour un logiciel de gestion des achats qui, s'il

présente l'avantage d'avoir informatisé tous les bons de commande, présente toutefois des désavantages souvent relatifs à une certaine lourdeur du système ainsi qu'à une interface graphique peu intuitive et dès lors difficile à appréhender. Afin de fluidifier le processus de validation des bons de commande et de permettre aux services partenaires de réagir rapidement dans leur gestion des commandes, une réflexion sur les flux d'approbation est en cours afin de **rendre plus efficiente la procédure achat** ; une migration vers une version optimisée du logiciel est programmée avec l'installation du nouveau module en 2020 et la finalisation de la paramétrisation du logiciel en 2021.

Quant au **portefeuille assurantiel**, l'objectif est de tendre vers son optimisation en réalisant un audit en 2021 et ainsi évaluer le cadastre assurantiel de l'Intercommunale. En effet, il y a lieu, d'une part, d'établir un cadastre des assurances actives et, d'autre part, de vérifier si l'Intercommunale est assurée de manière adéquate. Le but fixé pour 2022 sera de pouvoir disposer d'un plan pluriannuel d'amélioration du portefeuille assurantiel afin de maîtriser les coûts liés à une sur ou sous-assurance potentielle.

La veille juridique est un pan important du service. Par ailleurs, la conservation des documents contractuels constitue également une mission majeure du volet juridique du service. La veille contractuelle sera revue et améliorée. Cet archivage électronique permettra de centraliser les relations contractuelles hors marchés publics (lesquels font l'objet d'un traitement séparé).

L'objectif du présent Plan Stratégique sera de développer un **archivage électronique des documents contractuels** en paramétrant le logiciel d'archivage dès 2020. En 2021, les contrats de l'année en cours et de l'année antérieure seront archivés ; et en 2022, ce sont les contrats antérieurs qui seront intégrés dans le processus de dématérialisation précité.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

	Objectifs	2020	2021	2022
Achats assurances et juridique	Implémentation d'une plateforme collaborative pour la gestion des marchés publics	50%	100%	
	Optimisation de la procédure achats	50%	100%	
	Réalisation d'un audit du portefeuille assurantiel		25%	50%
	Développement de l'archivage électronique des documents contractuels	25%	50%	100%

3.10.6. LA GESTION INFORMATIQUE



LE CONTEXTE

Il y a près de dix ans, l'Intercommunale a entrepris une amélioration significative de sa gestion informatique pour être désormais à la pointe, notamment en matière d'infrastructure et de respect de la protection de la vie privée, la gestion informatique faisant partie intégrante de notre stratégie.

Notre Intercommunale a su tirer parti des atouts induits par une informatisation toujours plus poussée de ses processus. Cependant, les technologies évoluent de plus en plus rapidement et les marchés proposent des solutions toujours plus complètes et performantes pour soutenir efficacement les efforts d'amélioration continue.

Les métiers de l'informatique évoluent en se complexifiant. Si l'informatisation à grande échelle en soutien à la vision stratégique de Tibi est souhaitable, cette évolution nécessite la parfaite maîtrise des processus et est indispensable à la préservation du professionnalisme de Tibi.

Malgré la multitude, la diversité et la complexité des projets informatiques menés de front, le service informatique se doit de prêter une attention particulière à la priorisation des projets, à leur bonne finalisation, ainsi qu'à l'interaction avec les utilisateurs, notamment au travers d'interventions helpdesk pertinentes et didactiques.

Dans cette perspective, le service informatique a choisi d'adopter les recommandations d'un référentiel de renom : ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Utilisé dans les plus grandes entreprises et organisations publiques à travers le monde, unanimement reconnu pour ses qualités, son approche est méthodique, formelle, très complète et surtout éprouvée. Le service informatique intègre progressivement cet outil précieux dans sa gestion quotidienne en veillant à l'adapter aux spécificités de l'Intercommunale, en intégrant les notions de : « satisfaction client », « patrimoine informatique », « prestation de services », « catalogue et contrat de service », « cycle de vie des produits et services », « gestion des incidents et problèmes », etc. Le service informatique se doit de se structurer et réorganiser

ses tâches afin de répondre au mieux aux attentes de « ses clients » sans perdre de vue les volontés stratégiques de l'entreprise, en adoptant les aspects de formalisation et de documentation à mettre en place.

Dans ce contexte, en sa qualité de prestataire de services à ses clients internes, le service informatique apportera son expertise et son assistance pour toutes les matières et technologies informatiques inhérentes aux projets définis dans ce Plan Stratégique.

De même, en soutien à la vision stratégique de Tibi, le service informatique apportera des moyens et outils qui constitueront la base de la transformation digitale de notre organisation. Cela concerne en particulier l'intégration de nouvelles technologies ainsi que les modifications notables des infrastructures, moyens et services exploités actuellement.

NOS OBJECTIFS

Tibi est un lieu privilégié du partage de l'information et du travail collaboratif. Les interactions sont nombreuses et variées, tant entre les membres de l'organisation que dans les relations que Tibi entretient avec son environnement extérieur. Les moyens disponibles pour soutenir ce partage et cette collaboration sont, pour l'instant, limités, contraignants, hétérogènes et peu accessibles. Le partage de l'information est devenu un vecteur de développement important pour toutes les organisations : les récentes technologies de l'information et de la communication, uniquement basées sur le Web, apportent de nouvelles opportunités de collaboration favorisant l'émergence d'une intelligence collective, moteur de l'innovation. Un partage de l'information, moderne et en phase avec cette émergence, sera réalisé au sein de Tibi en développant un **environnement partagé d'échange d'information** à l'attention des agents de l'Intercommunale. Dès 2020, une première accessibilité partagée sera assurée au niveau de quelques thématiques prioritaires. A partir de 2021, cette accessibilité partagée s'étoffera progressivement.

En plus des aspects strictement liés aux services assurant le partage de l'information, Tibi réfléchira également aux moyens matériels spécifiques devant permettre aux agents d'accéder à l'information ; la mise à disposition, à plusieurs endroits stratégiques, d'écrans voire de kiosques d'information interactifs est notamment envisagée.

Ces dernières années, Tibi a fortement développé ses activités : de nouvelles infrastructures sont ainsi venues s'ajouter au patrimoine de l'Intercommunale sans qu'elles soient cependant complètement intégrées au réseau informatique. De même, l'informatisation croissante des recyparcs doit permettre une simplification administrative pour en faciliter leur gestion, alors qu'ils ne sont actuellement que partiellement intégrés au réseau.

L'obtention d'un socle fondant la transformation digitale de Tibi impose de développer un réseau informatique unique, disponible sur l'ensemble de ses sites. En effet, l'Intercommunale doit être en mesure de répondre aux futurs besoins d'informatisation, ce qui nécessite d'emblée d'avoir la possibilité de se connecter à son réseau informatique. Cet objectif sera atteint progressivement avec 50 % de sites ayant accès au réseau dès 2020, 75 % en 2021 et 100 % en 2022.

En parallèle avec le développement des activités, le nombre de collaborateurs de Tibi est en augmentation constante et les besoins en moyens et services informatiques ne font que croître. L'infrastructure actuelle, si elle a rendu de grands services, doit évoluer pour rester en phase avec l'évolution des technologies que les collaborateurs souhaiteraient pouvoir utiliser pour mener à bien leurs objectifs, que ce soit au niveau des environnements de travail administratifs virtualisés, des outils mis à disposition ou encore de partage facile de l'information et de la transversalité au sein de l'Intercommunale. Si une grande partie des infrastructures informatiques ne demandera que peu d'efforts pour bénéficier de technologies actualisées, certaines devront être complètement reconsidérées au regard des récents développements qui préconisent d'éviter ces technologies. **L'optimisation de la configuration de l'infrastructure** apportera des simplifications qui amélioreront la satisfaction des

clients internes, afin de garantir une transformation digitale efficace de l'Intercommunale. L'atteinte de cet objectif passe par une phase d'analyse de la situation actuelle par le biais d'un audit externe dès 2020, qui aboutira à la remise d'un rapport établissant le rapport coûts/bénéfices de la solution préconisée et enfin à l'adaptation de l'infrastructure.

Tibi doit également prendre en considération les nombreux services de qualité qui se retrouvent actuellement dans le Cloud. Si par le passé, un Cloud privé était assimilé à moins de sécurité, ce n'est plus forcément le cas aujourd'hui. En 2021, Tibi s'attachera à examiner, par une analyse des avantages et inconvénients de la situation actuelle, la pertinence de procéder à la migration de différents services, tels que la téléphonie, dans le Cloud. Si cette analyse est convaincante, la migration effective sera réalisée à partir de 2022.

Le terme « BYOD » (« **Bring Your Own Device** » ou « Apporte ton propre appareil ») a commencé à être popularisé dès 2012 pour désigner un système où les employés utilisent, sur leur lieu de travail et dans un but professionnel, des appareils personnels tels qu'ordinateurs portables, téléphones, tablettes. Tibi se fixe comme objectif d'étudier le développement d'une solution « BYOD » et de mettre en place, le cas échéant, une solution optimale pour 2022. Cet objectif passe en 2021 par une phase d'analyse approfondie des avantages et inconvénients de ce système par rapport à la situation actuelle ; cette analyse devra prendre notamment en compte : la réduction de coûts grâce à la suppression des coûts d'acquisition des appareils, les coûts d'installation et de sécurisation de logiciels et applications utilisés restant à charge de Tibi, l'adhésion et la prise en main facilitées pour les utilisateurs qui ne devraient plus s'adapter à des outils différents, la sécurisation et la récupération des données professionnelles, la procédure à appliquer en cas de panne, de casse ou de perte du matériel, etc. Cette mise en place devra également s'effectuer en adaptant, en collaboration avec le service des Ressources Humaines, les modalités contractuelles pour le personnel qui souhaite utiliser son matériel personnel dans le cadre professionnel.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

Informatique	Objectifs	2020	2021	2022
	Développement d'une solution logicielle et technologique de partage d'information pour tous les agents	25%	50%	100%
	Optimisation de la configuration de l'infrastructure	50%	75%	100%
	Développement d'une solution «Bring Your Own Device»	25%	50%	100%

3.10.7. LA GESTION DES INSTANCES

LE CONTEXTE

Dans une Intercommunale en perpétuelle évolution telle que Tibi, les missions s'enrichissent et voient les responsabilités de ses agents se diversifier.

En 2019, un nouveau service intitulé « Support aux Instances et à la Direction » (SID) a vu le jour. La volonté est alors, la mise en place d'une structure qui pourra, d'une part, centraliser la gestion des instances décisionnelles par un suivi professionnel et d'autre part, apporter un support direct et efficace à la Direction.

NOS OBJECTIFS

Le premier objectif vise à **intégrer l'ensemble des instances de l'Intercommunale dans l'outil iA.Délib Cloud**. Celui-ci est déjà opérationnel au sein l'Intercommunale, pour la tenue des bureaux exécutifs. Il s'agit d'un outil sécurisé permettant d'accéder à distance et de manière électronique aux différents documents nécessaires à la bonne tenue d'une instance décisionnelle (ordres du jour, annexes, procès-verbaux, etc.).

Le rapatriement de l'infrastructure locale d'hébergement vers une infrastructure décentralisée (Cloud) sera préalablement réalisé dès 2020 et permettra non seulement une réduction des coûts de licence mais également de bénéficier plus rapidement des dernières versions. Ce choix est en adéquation avec notre volonté d'optimiser la configuration de notre infrastructure. La gestion des Conseils d'Administration, des Comités de rémunération et du Comité d'Audit via cet outil interviendra en 2021, tandis que celle des Assemblées Générales est prévue pour 2022.

Passer par un outil unique pour la gestion de différentes instances présente plusieurs avantages tels que : la cohérence et le meilleur suivi des différents points présentés lors des divers types d'instances, un gain de temps non négligeable, une meilleure maîtrise des coûts (papier, impression, poste ou dépôt par porteur). Cette économie sera réalisée sur le long terme tout en apportant une réponse adaptée à la volonté d'amélioration environnementale continue de l'Intercommunale.

Nous améliorerons également la **numérisation des courriers entrants et sortants**. La numérisation consiste à créer, à partir d'un document original au format papier, une copie numérique qui sera accessible et exploitable en ligne. C'est un premier pas vers la transformation digitale qui permettra d'optimiser la gestion documentaire, en facilitant leur recherche et leur accès aux différents utilisateurs, tout en renforçant leur sécurité. Les archives bien gérées ont une valeur non seulement pratique et légale, mais également historique. Numériser des documents est un

processus complet qui nécessite la mise en œuvre de moyens matériels, logiciels et humains.

Si la numérisation des courriers entrants/sortants a débuté il y a peu, ces scans sont indexés de manière manuelle avant d'être envoyés par courriels aux destinataires internes identifiés. Une réflexion plus poussée est à apporter sur la manière d'exploiter et d'attribuer ces divers scans le plus efficacement possible ainsi que la manière de les sauvegarder.

La **mise en place d'un archivage électronique** des documents débutera en 2020 avec une étude préalable de l'existant, la mise en place d'une procédure et la recherche de logiciels. Un marché sera lancé courant 2021 afin de pouvoir mettre en place le logiciel choisi pour fin 2022.

La **gestion de la base de données des contacts** de l'Intercommunale est perfectible. Actuellement, chaque service dispose de ses propres fichiers et les met à jour de manière indépendante. Le but est de disposer d'une base de données centralisée reprenant des informations correctes et ainsi parvenir à mettre en place une gestion efficace des contacts institutionnels. La vérification et la mise à jour de ces contacts est aussi une activité qui doit être réalisée de façon continue par les services en lien direct avec ces différents contacts.

L'intégration d'un CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) ou d'un ERP (Enterprise Resource Planning ou Planification des Ressources de l'Entreprise) pourrait être envisagée. Une analyse de la pertinence d'une mise en place de ce type d'outil doit faire partie d'une réflexion d'ensemble de l'Intercommunale. En effet, le succès d'une telle application réside dans une utilisation collective, l'ensemble des équipes de l'Intercommunale devant y adhérer.

Dans le cas où nous optons pour l'intégration d'un CRM et procédons au lancement d'un marché pour l'acquisition d'un logiciel en 2020, il sera alors nécessaire de passer par une phase de paramétrisation avec définition des rôles et procédures ainsi que du transfert des données au courant de l'année 2021. L'objectif est d'avoir une utilisation effective de ce nouvel outil par tous les agents concernés d'ici 2022.

Une analyse des solutions logicielles à disposition est à mener dès 2020 afin de parvenir à la mise en place d'une **gestion efficace des petites fournitures de bureau** de type « économat ». Ce type de fournitures est utilisé par l'ensemble du personnel et Tibi souhaite éviter le stockage intempestif de petites fournitures. L'installation et la paramétrisation du logiciel adéquat devraient être réalisées courant 2021, après lancement du marché en 2020.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

Support aux instances et à la direction	Objectifs	2020	2021	2022
	Intégration de toutes les instances dans iA.délib	40%	70%	100%
	Mise en place d'un archivage électronique des documents	30%	60%	100%
	Mise en œuvre d'une gestion optimale des contacts institutionnels	50%	75%	100%
	Optimisation de la gestion des fournitures de type « économat »	50%	100%	

3.10.8. LA GESTION FINANCIÈRE

LE CONTEXTE

La trajectoire budgétaire décrite dans le Plan Stratégique 2017-2019 a été scrupuleusement respectée et le budget 2019 est quasi identique à celui de 2018, malgré l'augmentation de nos charges et la diminution de certains produits. Ce résultat est rendu possible grâce à l'implémentation depuis quelques années de divers processus d'optimisation, de rationalisation, de mutualisation et d'innovation.

Dans les années à venir, nous continuerons à assurer la maîtrise du coût de nos services pour nos communes associées grâce à la mise en place de procédures de contrôles internes toujours plus performants.

De plus, la gestion comptable de Tibi devra être adaptée à l'évolution de nos activités.

NOS OBJECTIFS

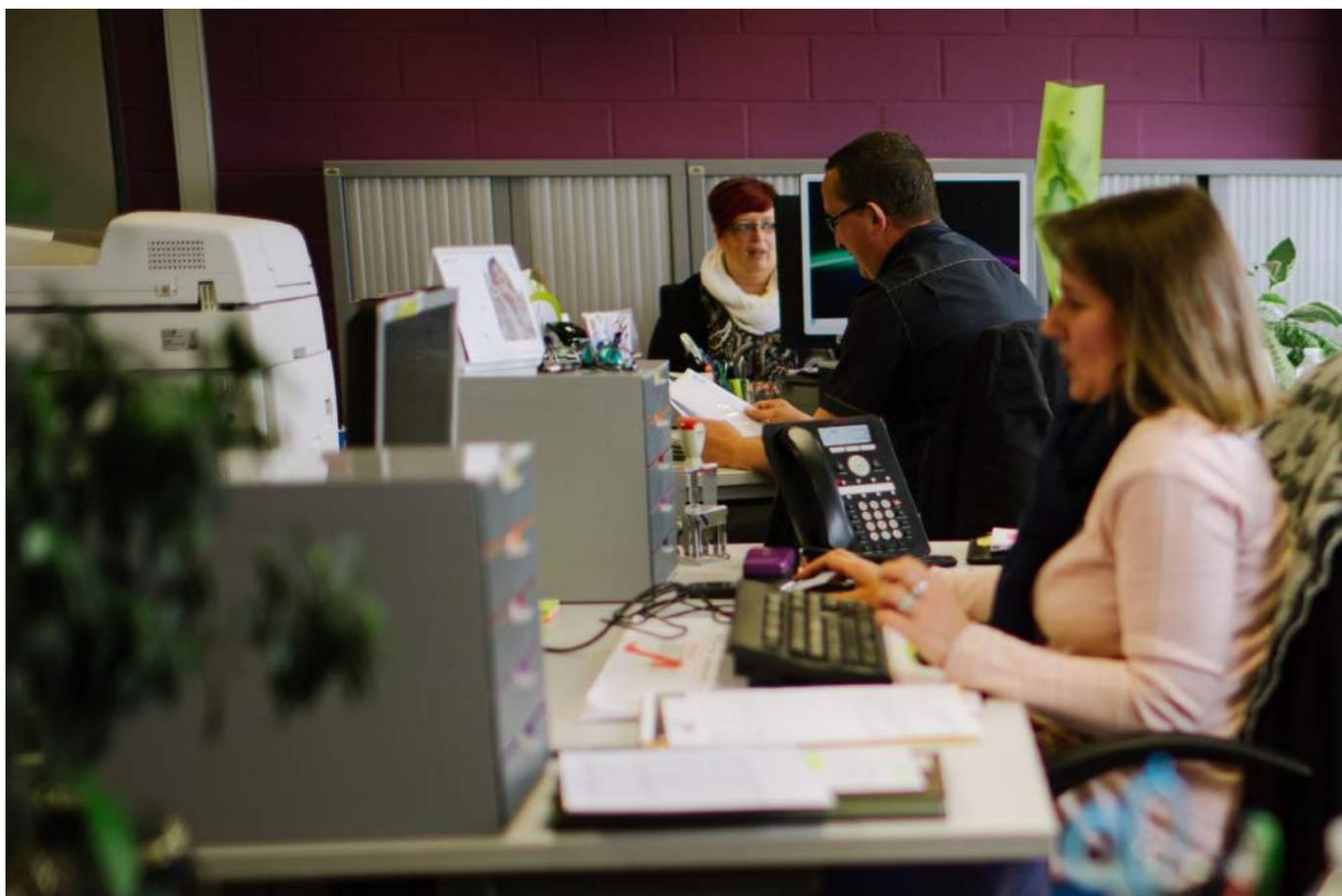
A cette fin, il s'avère nécessaire pour l'Intercommunale de procéder dès 2020 à une optimisation de ses plans comptables (général et analytique) permettant à partir de 2021 l'automatisation de rapports d'analyse selon différents axes (secteur, service, activité, matière, etc.).

En collaboration avec le service Informatique, le service Comptabilité et Finances débutera dès 2020 la mise en place d'une solution de digitalisation des factures entrantes afin de raccourcir progressivement le délai de paiement des fournisseurs.

Une digitalisation des factures sortantes sera également mise en place dès 2022; celle-ci permettra de supprimer des ré-encodages et libèrera un temps de travail complémentaire en vue d'un suivi financier optimal des créances à recevoir.

LA SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS

Comptabilité et Finances	Objectifs	2020	2021	2022
	Optimisation des plans comptables (général et analytiques)	50%	100%	
	Mise en place d'une procédure visant la diminution du délai de paiement	50%	100%	
	Digitalisation des factures entrantes et sortantes	25%	50%	100%



3.11. TABLEAU DES INDICATEURS CHIFFRÉS

	Indicateurs	2020	2021	2022
Prévention	Nombre de personnes directement sensibilisées	32.000	32.000	32.000
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	650	650	650
Ressourcerie	Couverture de la population par La Ressourcerie (en %)	90	95	100
	Nombre de kg/hab.an collectés	5,5	5,5	6,0
	Nombre d'interventions	12.500	13.250	14.000
	Tonnage collecté	2.150	2.250	2.450
	Taux de réemploi/recyclage (en %)	80	80	85
Collectes	Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an.hab)	164	163	162
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	20	21	22
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	34	34	34
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	15	18	23
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an.hab)	33	33	33
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	125.000	135.000	145.000
	Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m ³ /an)	1.200	1.100	1.000
	Nombre d'interventions par an du « Taxi-déchets »	440	400	360
	Poids collecté par apport volontaire dans les recyparc (en kg/an.hab)	217	217	216
	Taux de collecte sélective global, porte-à-porte et apports volontaires confondus (en %)	64,0	64,5	65,0
Recyclage	Taux de recyclage (en %)	54,1	54,6	55,2
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	10	10	10
	Tonnage de PMC traité (en Tonnes)	28.000	29.000	34.000
Valorisation énergétique	Tonnage total valorisé (en Tonnes)	110.000	110.000	110.000
	Tonnage de déchets à haut PCI valorisé (en Tonnes)	10.000	12.000	12.000
	Production d'électricité (en MWh)	40.000	42.000	42.000
	Certification EMAS	Oui	Oui	Oui
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	10	10
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3,4	3,4	3,4
	Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	3,2	3,2	3,2
	Taux de valorisation énergétique (en %)	44,5	44,0	43,5
Administration générale	Taux d'élimination (en %)	1,4	1,4	1,3
	Frais de personnel (en milliers €) - secteur 1	28.363	29.749	30.603
	Frais de personnel (en milliers €) - secteur 2	4.178	7.049	7.504
	Nombre d'ETP	625	696	703
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,78	0,78	0,78
	Taux d'absentéisme (en %)	6,5	6,0	6,0
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,48	0,52	0,52
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	2	2
	Accidents par Equivalent Temps plein	0,22	0,21	0,20
	Taux de gravité	4,5	4,0	3,5
Charroi	Taux de gravité global	5,5	5,0	4,5
	Nombre de camions compacteurs remplacés	0	5	2
	Nombre de camions compacteurs CNG acquis	0	5	7
	Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	3	0	0
	Nombre de camions lève-conteneurs CNG acquis	2	1	2
	Nombre de camions grappin remplacés	2	0	0



4 VOLET FINANCIER

4.1. SECTEUR 1 : DÉCHETS

4.1.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE

«Budgets comparés 2017 - 2022 Secteur 1»		Résultat 2017	Résultat 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
PRODUITS		19.869.575	20.653.781	20.842.902	24.544.681	26.062.653	28.686.035
1	SACS	2.651.240	2.712.194	2.596.874	2.697.771	2.557.588	2.484.633
2	CONTENEURS	3.020.988	4.157.347	4.051.877	4.354.948	5.283.406	5.902.881
3	FOST +	3.495.288	3.851.910	4.151.454	4.077.375	4.827.789	5.719.059
4	INCINÉRATION	2.501.417	2.621.238	2.744.000	3.240.000	3.304.800	3.370.896
5	MATIÈRES	3.384.458	3.153.741	2.963.956	2.904.737	2.906.780	2.843.696
6	DIVERS	588.060	463.913	414.150	1.587.766	1.616.639	1.655.778
7	RÉCUPERATIONS DIVERSES	3.679.778	2.768.812	3.420.592	4.182.083	4.035.651	5.148.492
8	ÉNERGIE	548.345	924.625	500.000	1.500.000	1.530.000	1.560.600
CHARGES D'EXPLOITATION		-44.581.306	-46.527.253	-45.300.628	-46.634.451	-48.292.817	-50.590.139
9	SERVICES ET BIENS DIVERS	-1.156.028	-1.279.310	-1.097.153	-1.193.402	-1.165.989	-1.161.501
10	ÉNERGIE	-1.867.837	-2.100.360	-2.123.768	-2.036.787	-2.050.258	-2.097.283
11 + 12	OUVRIERS / EMPLOYÉS	-26.934.131	-27.740.854	-27.747.597	-28.363.462	-29.749.054	-30.603.619
13	RÉPARATIONS	-4.046.599	-4.187.801	-4.369.937	-4.720.282	-4.904.980	-5.384.149
14	AUTRES ACHATS	177.864	-728.787	25.705	42.333	42.211	42.071
15	TRANSPORT	-397.753	-444.244	-385.966	-170.933	-187.758	-205.097
16	TRAITEMENT	-9.546.160	-9.425.807	-8.960.854	-9.541.114	-9.621.415	-10.520.097
17	PERS. INTERIM. OUVRIERS	-378.270	-249.176	-330.000	-340.000	-340.000	-340.000
18	PERS. INTERIM. EMPLOYÉS	-237.311	-171.479	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000
19	COMMISSIONS	-195.082	-199.437	-191.059	-190.804	-195.574	-200.464
ADMINISTRATION		-5.776.120	-5.739.203	-6.365.906	-5.627.950	-5.730.661	-6.043.082
20	ADMIN. & COMMISSAIRES	-153.732	-119.169	-89.115	-81.000	-81.000	-81.000
21	TÉLÉPHONE & FAX	-138.712	-164.324	-146.600	-150.250	-155.250	-160.500
22	TAXES	-2.151.754	-2.218.523	-2.239.075	-1.454.638	-1.502.572	-1.560.557
23	ASSURANCES	-774.152	-708.183	-1.060.202	-891.114	-963.317	-999.495
24	LOCATIONS/LEASING	-194.022	-288.984	-314.217	-311.159	-315.888	-320.681
25	COTISATIONS	-40.029	-48.508	-71.864	-49.364	-50.364	-51.364
26	REPRÉSENTATION	-47.515	-50.281	-57.375	-54.375	-55.375	-56.375
27	INFORMATIQUE	-332.552	-367.016	-487.000	-463.000	-475.350	-487.700
28	AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-118.088	-171.656	-182.200	-239.000	-221.100	-223.200
29	PRÉVENTION	-873.544	-804.845	-797.500	-920.000	-795.000	-895.000
30	CONTRÔLE / ANALYSE	-276.152	-268.931	-312.379	-261.297	-283.534	-306.838
31	PETIT MATÉRIEL DE BUREAU	-179.547	-113.140	-143.580	-139.327	-140.843	-142.360
32	AUTRE ADMIN.	-496.323	-415.642	-464.800	-613.427	-691.068	-758.011
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		-30.487.851	-31.612.675	-30.823.632	-27.717.720	-27.960.825	-27.947.185
33	AMORTISSEMENTS RÉDUCT VALEURS	-6.679.299	-6.651.273	-6.068.076	-9.375.622	-9.479.228	-9.975.460
34	PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-987.080	-1.082.099	-1.869.534	-2.155.280	-2.098.436	-1.933.468
35	SUBSIDES	1.311.615	1.298.211	1.539.591	1.228.624	1.228.624	1.272.419
RÉSULTAT AVANT RESTRUCTURATION		-36.842.615	-38.047.837	-37.221.651	-38.019.998	-38.309.865	-38.583.694
36	PRODUITS (CHARGES) EXCEPTIONNELS	-88.034	348.098	-327.145	-286.900	-286.900	-286.900
37	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT		-65.376	-327.145	-70.000	-70.000	-70.000
38	CHARGES EXCEPTIONNELLES	-489.199	-1.972.989		-216.900	-216.900	-216.900
39	PRODUITS EXCEPTIONNELS	401.165	2.386.462				
RÉSULTAT APRÈS RESTRUCTURATION		-36.930.649	-37.699.739	-37.548.796	-38.306.899	-38.596.765	-38.870.595
RÉTROCESSIONS SACS ET PRODUITS		7.546.475	7.980.388	7.500.000	7.734.781	7.438.507	7.214.075
COÛT NET DES COMMUNES APRÈS RÉTROCESSIONS		-29.384.173	-29.719.352	-30.048.796	-30.572.118	-31.158.258	-31.656.520

Ce tableau présente la situation budgétaire projetée pour les trois prochaines années au regard des exercices sur lesquels a porté le Plan Stratégique précédent. Il prend en considération l'amortissement comptable du nouvel investissement relatif à la modernisation de l'UVE et sa charge de financement tout en gardant une continuité d'investissements normaux. Il tient également compte de l'évolution des prix des fournitures, de la diminution des subsides, ainsi que d'une indexation des rémunérations selon les prévisions du bureau du Plan.

L'augmentation sensible des produits au niveau du chiffre d'affaires incinération et production énergétique, liée à la mise en service du nouveau four, permet d'absorber la progression inévitable des charges d'exploitation.

Ce faisant et grâce à une saine maîtrise des coûts, la pérennité de fonctionnement est assurée et le coût net des budgets comparés ne se traduit que par un accroissement de 1,5 %, 1,9% et de 1,7% en 2020, 2021 et 2022 respectivement par rapport à leur exercice antérieur.

4.1.2. RAPPORT DE LIAISON

Rapport de liaison Secteur 1	Budget 2019	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
Frais de personnel	-27.747.597	-28.363.462	-29.749.054	-30.603.619
Amortissements, dotations et reprises aux provisions et aux réductions de valeurs	-6.068.076	-9.375.622	-9.479.228	-9.975.460
Charges financières	-1.869.534	-2.155.280	-2.098.436	-1.933.468
Produits	22.382.493	25.773.305	27.291.278	29.958.454

FRAIS DE PERSONNEL

Les rémunérations brutes reprises dans les frais de personnel prennent en considération leurs indexations ainsi qu'une évolution du nombre d'équivalents temps pleins nécessaire aux besoins de l'Intercommunale. Les mesures d'aides à l'emploi ainsi qu'une organisation du temps de travail permettent une maîtrise de la masse salariale.

AMORTISSEMENTS

Bien que la charge d'amortissements augmente sensiblement en 2020 suite à l'investissement relatif à la modernisation de l'UVE, elle assure également une diminution sensible des autres coûts de traitement (externalisation de traitement, frais d'entretiens réparations, etc.). Tout en gardant la ligne de conduite des investissements liés à l'activité normale (charroi lourd, conteneurs à puce, recyparcs, etc.), la charge des amortissements sur le nouvel investissement est absorbée par un accroissement important des produits et ce, sans pour autant pénaliser le budget de cet accroissement par rapport aux exercices antérieurs.

CHARGES FINANCIÈRES

L'accroissement des charges financières dans le budget 2020 est principalement lié aux premières tranches des crédits relatifs au projet de modernisation de l'UVE. La dégressivité des charges financières pour les exercices suivants résulte quant à elle des remboursements des crédits suivant le principe du principal progressif et de l'intérêt dégressif. Le budget 2020 est impacté du maximum de la charge financière liée au nouvel investissement avec dégressivité sur les exercices suivants.

PRODUITS

La progression assez importante des produits résulte d'une exploitation désormais optimale de l'UVE, ainsi que de l'importance du chiffre d'affaires résultant de sa production électrique.

4.1.3. INVESTISSEMENTS

Investissements Secteur 1	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
SERVICE INFORMATIQUE			
Licences et logiciels	109.165	201.093	218.329
Matériels et équipements informatiques	166.620	74.691	57.455
Sous-total	275.784	275.784	275.784
SERVICE GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Rénovations - Aménagements du Pôle environnemental	350.000	7.912.100	3.084.700
Travaux des recyparcs	1.600.000	180.000	3.250.000
Equipements divers	-	172.385	-
Sous-total	1.950.000	8.264.485	6.334.700
SERVICE CHARROI			
1 bull, 1 mini-pelle	261.880	-	-
Véhicules de services - pool	54.238	54.780	-
Camions pour les collectes	54.008	2.553.300	2.546.012
Camions pour les collectes en recyparcs	1.124.969	182.213	368.070
1 télescopique	-	-	111.359
Sous-total	1.495.094	2.790.293	3.025.440
SERVICE COLLECTE EN RECYPARCS			
Conteneurs 10,12, 25, 30 et 35 m³	65.279	68.543	245.860
Ralentisseurs	18.000	-	-
Bulles pour récolte verre creux	-	15.000	-
Sous-total	83.279	83.543	245.860
SERVICE COLLECTE			
Conteneurs 10,12, 20, 25, 30 et 35 m³	40.000	40.000	40.000
Conteneurs 140 l, 240 l, 660 l et 1.100 l	132.147	132.147	132.147
Conteneurs enterrés	689.460	1.682.282	689.460
Poubelles à puce	287.275	344.730	430.913
Sous-total	1.148.882	2.199.159	1.292.519
UNITÉ DE VALORISATION ÉNERGÉTIQUE			
Incinérateur : réception définitive	90.000.000	-	-
Installations pour préparation FFOM	290.400	-	-
Broyeur encombrants	1.815.000	-	-
Sous-total	92.105.400	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	97.058.439	13.613.264	11.174.303

4.2. SECTEUR 2 : PROPRETÉ PUBLIQUE

4.2.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE

Le secteur de la propreté publique a débuté par un transfert d'activités de la Ville de Charleroi le 1er mars 2018. Le budget de 2019 correspondait à la mission confiée dans le cadre de la phase 1 du projet, à savoir la prévention et le balayage mécanisé sur l'ensemble du territoire, ainsi que l'ensemble des activités de nettoyage dans le périmètre de l'intra-ring, incluant également les entrées Nord et Sud depuis juin 2019.

Le Plan Stratégique 2020-2022 prend en considération l'extension d'activité prévue District par District à partir de janvier 2020, pour se clôturer à la mi-2021. Les budgets repris dans ce Plan Stratégique pour le secteur 2 ne sont dès lors pas comparables avec celui de 2019.

«Budgets comparés 2020 - 2022 Secteur 2»		Réalisé 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
PRODUITS D'EXPLOITATION		16.832	0	2.200	4.000	4.000
5	Chiffre d'affaires matières	1.165		1.500	3.000	3.000
6	Divers refacturés	585		700	1.000	1.000
7	Autres produits d'exploitation	15.082				
CHARGES D'EXPLOITATION		-2.607.908	-3.631.419	-5.066.112	-8.356.030	-8.760.221
10	Energie	-70.673	-147.705	-118.240	-135.710	-137.710
11	Masse salariale	-2.186.765	-2.821.359	-4.178.288	-7.094.426	-7.504.427
13	Maintenance & réparations	-134.633	-277.440	-268.020	-266.220	-266.220
16	Gestion des déchets	-203.175	-366.915	-457.500	-815.610	-807.800
17	Intérim, étudiants, art.60	-12.662	-18.000	-44.064	-44.064	-44.064
ADMINISTRATION		-431.888	-335.046	-494.243	-232.291	-232.291
21	Télécommunication	-24.096	-3.500	-35.000	-30.000	-30.000
22	Autres Charges d'Exploitation/Taxes	-110.347	-4.224	-3.500	-3.500	-3.500
23	Assurances	-14.633	-7.327	-15.343	-30.611	-30.611
24	Location et Leasing	-245.086	-158.748	-336.000	-60.000	-60.000
26	Représentation	-1.811	-14.000	-7.000	-7.000	-7.000
27	Développements & services IT		-20.000	-14.490	-18.270	-18.270
28	Autres Frais de Personnel	-14.125	-21.500	-25.000	-25.000	-25.000
29	Prévention et communication		-51.710	-51.710	-51.710	-51.710
30	Contrôles et Analyses	-1.125	-1.500	-2.500	-2.500	-2.500
31	Petit Matériel de Bureau		0	-200	-200	-200
32	Autres Frais Administratifs	-20.664	-52.538	-3.500	-3.500	-3.500
RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE		-3.022.964	-3.966.465	-5.558.155	-8.584.321	-8.988.512
33	Amortissements et réductions de valeurs	-257.802	-206.589	-424.418	-878.647	-890.747
34	Charges financières	-3.568	-8.806	-8.865	-8.583	-8.303
35	Subsides	320.954	459.650	350.095	385.810	397.536
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		-2.963.381	-3.722.210	-5.641.343	-9.085.741	-9.490.026
88	Prestations spéciales (festivités, etc.)		-175.000	-200.000	-300.000	-300.000
RÉSULTAT NET SECTEUR 2		-2.963.381	-3.897.210	-5.841.343	-9.385.741	-9.790.026

Ce tableau présente la situation budgétaire pour les trois prochaines années du secteur 2 propreté publique. Le budget 2019 n'y est rappelé qu'à titre indicatif.

Rappelons également que le secteur 2 de la propreté publique est impacté d'un glissement de charges administratives du secteur 1 uniquement pour les

communes y adhérentes. Ces frais administratifs directs sont liés en charges fixes et variables à la proportionnelle des charges sectorielles. Une comptabilité analytique spécifiquement mise en place permet d'assurer aussi bien le contrôle budgétaire que le contrôle des charges sectorielles.

4.2.2. RAPPORT DE LIAISON

Rapport de liaison Secteur 2	Budget 2019	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
Frais de personnel	-2.821.359	-4.178.288	-7.049.426	-7.504.427
Gestion des déchets	-366.915	-457.500	-815.610	-807.800
Location et Leasing	-158.748	-336.000	-60.000	-60.000
Amortissements, dotations et reprises aux provisions et aux réductions de valeur	-206.589	-424.418	-876.647	-890.747
Prestations spéciales (festivités, etc...)	-175.000	-175.000	-175.000	-175.000

FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel prennent en considération l'évolution du nombre d'équivalents temps pleins nécessaires et suffisants afin de couvrir les extensions géographiques successives du secteur 2, ainsi que les indexations annuelles. Les mesures d'aides à l'emploi ainsi qu'une organisation du temps de travail permettent une maîtrise de la masse salariale.

GESTION DES DÉCHETS

Attendu le déploiement des activités de propreté publique qui est prévu, un accroissement des quantités de déchets à traiter a été estimé, ce qui explique la progression de la charge de la gestion des déchets.

LEASING ET AMORTISSEMENTS

Dans un premier temps, les investissements sont pris en location/leasing et ce attendu les délais importants de livraison pour ce matériel spécifique. La charge locative et leasing du budget de 2020 cumulée avec l'amortissement est de 760.417,76 €. Ce chiffre est à comparer avec les amortissements repris dans les budgets 2021 et 2022 de 878.646,89 € et 890.746,89 € tout en gardant la ligne de conduite des investissements liés à l'activité normale.

PRESTATIONS SPÉCIALES

Une charge est budgétisée pour des prestations spéciales comme par exemple les nettoyages suite à des festivités, etc.

4.2.3. INVESTISSEMENTS

Investissements Secteur 2	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
INFORMATIQUE ET ADMINISTRATIF			
Logiciels et équipements géolocalisation	21.780	29.645	-
Matériel informatique	-	6.050	-
Mobilier de bureau	12.100	24.200	-
Sous-total	33.880	59.895	-
PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Acquisitions et rénovations	423.500	1.743.119	-
Sous-total	423.500	1.743.119	-
CHARROI			
Camions compacteurs encombrants	968.000	242.000	-
Camions compacteurs ordures ménagères	726.000	242.000	-
Camions élévateurs et camions grappins	375.100	-	-
Camionnettes plateau	471.900	290.400	-
Véhicules de service - pool	145.200	-	-
Sous-total	2.686.200	774.400	-
BALAYAGE NETTOYAGE			
Balayeuses	484.000	484.000	-
Chariots porte-sac	30.250	12.100	-
Nettoyeur de filtre d'aspirateurs urbains	6.050	-	-
Aspirateurs urbains	-	82.280	-
Nettoyeurs haute pression	-	-	60.500
Sous-total	520.300	578.380	60.500
TOTAL GENERAL	3.663.880	3.155.794	60.500

4.3. SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 2020-2022

CONSOLIDATION SECTEUR 1 ET SECTEUR 2	Réalisé 2017	Réalisé 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Plan Strat. 2022
Total secteur 1 avant affectation frais généraux au secteur 2	-29.384.173	-29.719.352	-30.048.796	-30.572.118	-31.158.258	-31.656.520
Quote- part frais généraux secteur 1 affectée au secteur 2			407.449	581.626	926.079	970.427
COÛT DES COMMUNES SECTEUR 1	-29.384.173	-29.719.352	-29.641.347	-29.990.492	-30.232.180	-30.686.093
Total secteur 2 avant affectation frais généraux du secteur 1		-2.963.381	-3.897.210	-5.841.343	-9.385.741	-9.790.026
Quote- part frais généraux secteur 1 affectée au secteur 2			-407.449	-581.626	-926.079	-970.427
COÛT DES COMMUNES SECTEUR 2		-2.963.381	-4.304.659	-6.422.969	-10.311.820	-10.760.452
GLOBAL TIBI SECTEURS 1 ET 2	-29.384.173	-32.682.732	-33.946.006	-36.413.461	-40.543.999	-41.446.546

