

PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2019

PREMIÈRE ÉVALUATION

Assemblée générale du 20 décembre 2017

SENSIBILISER

COLLECTER

PRÉSERVER

RECYCLER

VALORISER



www.icdi.be
0800 94 234

icdi
Réinventons nos déchets

PLAN STRATEGIQUE 2017 – 2019

-

Première évaluation

Table des matières

1	Introduction.....	5
2	Volet stratégique	6
2.1	La prévention des déchets	6
2.1.1	La prévention des déchets à l'échelle intercommunale.....	6
2.1.2	La prévention des déchets à l'échelle communale	8
2.1.3	La prévention à l'échelle régionale	9
2.2	La communication.....	11
2.2.1	La communication interne	11
2.2.2	La communication externe.....	11
2.3	Le réemploi et la réutilisation.....	14
2.4	La collecte des déchets	15
2.4.1	Les collectes en porte-à-porte	15
2.4.2	Le Taxi-déchets.....	19
2.4.3	La collecte par apports volontaires	20
2.5	La propreté publique.....	22
2.6	Le recyclage	26
2.6.1	Les filières de recyclage.....	26
2.6.2	Le tri-broyage des encombrants	26
2.6.3	Le centre de tri des PMC	27
2.7	La valorisation énergétique	28
2.7.1	La biométhanisation des déchets organiques.....	28

2.7.2	La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés	29
2.8	L'élimination des déchets ultimes	31
2.9	L'administration générale	32
2.9.1	La gestion de nos partenariats	32
2.9.2	La gestion des ressources humaines	32
2.9.3	La gestion de la sécurité	37
2.9.4	La gestion du patrimoine	40
2.9.5	La gestion des achats	44
2.9.6	La gestion de la sécurité de l'information	45
2.9.7	La gestion informatique	46
2.9.8	La gestion financière	50
2.10	Tableau de synthèse des indicateurs de performance	52
3	Volet financier	55
3.1	Situation financière comparée	55
3.2	Investissements	56

1 INTRODUCTION

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

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

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

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

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

De manière générale, **nous pouvons constater que 86% des 115 projets et objectifs développés pour l'année 2017 ont été atteints ou sont en cours de finalisation**, bien que tous ces dossiers ne soient pas comparables en termes d'importance ou de ressources mobilisées.

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

2 VOLET STRATEGIQUE

2.1 La prévention des déchets

2.1.1 La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

Faits marquants

L'ICDI a fait de la prévention des déchets une priorité en ayant comme objectif **d'induire un changement de comportement des citoyens** afin de réduire la quantité de déchets produite. Elle privilégie le travail de terrain pour favoriser l'avènement de ce changement de comportement.

En 2017, l'ICDI a élargi le champ de ses activités en créant un nouveau secteur : la propreté publique. Ce nouveau secteur vient compléter le schéma de la gestion intégrée des déchets et permet désormais d'insuffler également une **approche intégrale de la prévention** des déchets incluant les « 4 R »:

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

Ces 6 dernières années, la politique de prévention des déchets de l'intercommunale, tant au niveau communal qu'au niveau intercommunal, n'a cessé d'être renforcée et de s'intensifier. Les campagnes pluri-annuelles sont conçues afin d'en maximiser l'impact. Le **nombre de personnes sensibilisées a augmenté de plus de 40% depuis 2011**, et en 2017, près de 55.000 personnes ont été touchées par les actions réalisées par l'équipe de prévention de l'ICDI dans les communes et durant les actions intercommunales, et ce, **malgré la réduction des moyens financiers**. Il faut notamment voir dans cet excellent résultat l'effet de continuité induit par les plans de prévention prévus sur trois ans.

L'enjeu sera de maintenir un tel niveau d'actions durant les trois prochaines années, malgré les moyens réduits. Depuis janvier 2016 en effet, le subside de prévention des déchets communal a été réduit à 0,3€/habitant au lieu de 0,5€/habitant auparavant, ce qui a induit une adaptation de la stratégie de prévention des déchets à l'échelle du territoire. Sur base des chiffres 2016 où la population s'élevait à 422.098 habitants, le subside de prévention des déchets était en 2017 de maximum 126.629 € à condition de réaliser des actions dont le coût total était de 211.049 €. L'intercommunale disposant d'une enveloppe similaire pour la stratégie de prévention globale, le budget total des actions éligibles au sens du décret wallon était donc de 422.098 €.

Enfin, il faut souligner que ces campagnes de prévention des déchets, ainsi que la stratégie d'implémentation des collectes de déchets organiques, ont eu un **impact positif sur la réduction des déchets résiduels** produits par habitant et par an dans la zone ICDI, passée de 193 kg/an/habitant en 2007 à 169 kg/an/habitant en 2017.

En 2017, l'ICDI a réalisé de nombreuses actions d'information et de sensibilisation à l'interdiction du sac plastique jetable et les **nouveaux spots de prévention à l'effigie de Spirou** ont été développés et diffusés sur Télésambre et en salle de cinéma. Trois nouvelles thématiques de prévention des déchets ont été abordées dans de nouveaux spots :

- Les gobelets réutilisables utilisés lors des événements ;
- Les sacs réutilisables à utiliser sur les marchés et dans les petits commerces ;
- Les alternatives aux sacs en plastique jetables aux rayons fruits et légumes des grands magasins ;

Les spots « eau du robinet » et « compostage » ont par ailleurs été actualisés.

Nous disposons donc d'une campagne de sensibilisation durable de 10 spots, intemporels comme le personnage de Spirou, qui pourra encore être diffusée durant plusieurs années. L'ensemble des spots est visible sur le site internet www.icdi.be.

Dans les faits marquants 2017, il faut noter que le Service Prévention et communication de l'intercommunale a proposé un **suivi qualitatif et un accompagnement privilégié des habitants participant à l'expérience pilote** de collecte des déchets résiduels en conteneurs groupés et des déchets organiques en sacs biodégradables qui a été menée au niveau de quartiers de logements sociaux de Charleroi, Châtelet, Fleurus et Farciennes. Ce travail de proximité mené par le Service Prévention et communication, conduit avec une approche intégrale, a permis une amélioration significative de la qualité du tri, de la réduction des déchets et une adhésion accrue aux nouveaux modes de collectes proposés aux habitants. Les relations avec les sociétés de logements sociaux ont été renforcées et des synergies trouvées, particulièrement dans le contexte de l'implémentation des collectes sélectives de déchets organiques.

En 2017, nous avons poursuivi aussi la **sensibilisation des organisateurs d'événements** et du réseau associatif afin d'insuffler une dynamique « réduction des déchets » lors des événements et festivités. Le projet « Ambassadeurs du tri » a également pris une orientation plus globale et intégrale en évoluant vers le concept d'« **Ambassadeurs déchets** » qui aborde les 4 dimensions de la prévention des déchets en fonction des projets.

Le projet proposé par l'ICDI dans le Quartier Porte-Ouest à Charleroi a été sélectionné en 2017 dans le cadre de l'**appel à projet intégral de propreté publique** initié par le Ministre Di Antonio. Le projet incluait un diagnostic des problèmes de propreté publique rencontrés dans le quartier, une campagne de sensibilisation et d'information des citoyens conçue avec l'adhésion de toutes les parties prenantes (Intercommunale, Ville, Police, Comités de quartiers, commerçants, associations...), la mobilisation d'un réseau d'ambassadeurs de la propreté, une campagne de répression au moyen de caméras de surveillance. L'objectif était également de lever les freins et de permettre une meilleure collaboration de toutes les parties prenantes. L'intercommunale met ainsi son savoir-faire en matière de prévention des déchets au service de cette nouvelle

thématique afin d'agir sur les comportements inappropriés et de maximiser l'impact des campagnes de propreté publique qui sont conduites au niveau régional.

2.1.2 La prévention des déchets à l'échelle communale

Faits marquants

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 la mise en œuvre de la politique de prévention à l'échelon communal afin d'assurer la cohérence de l'action territoriale de sensibilisation. En 2017, les **14 communes associées ont accordé leur confiance à l'ICDI**, en maintenant la délégation des actions locales. Ceci nous permet de continuer à proposer des actions complémentaires et cohérentes sur l'ensemble du territoire. Cela est **d'autant plus important que les moyens régionaux alloués à la prévention sont en nette diminution** (0,6 centimes par habitant au lieu d'1€ par habitant antérieurement, le subsidie étant maintenant de maximum 60% d'intervention dans le coût total des campagnes au lieu de 75% antérieurement).

L'ICDI propose à ses communes un plan stratégique de prévention des déchets particulièrement adapté à leur réalité de terrain, de manière à répondre au mieux aux particularités et caractéristiques de chacune d'entre elles. Ces actions se veulent par ailleurs être en phase avec les **nouvelles orientations en matière de prévention** des déchets fixées par le Ministre de l'Environnement, dans le cadre des objectifs du nouveau Plan Wallon des Déchets-Ressources.

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

L'ICDI a renforcé son soutien méthodologique pour la **réduction** et la **mise en place du tri des déchets dans les administrations communales et les institutions publiques**. A cette fin, la méthodologie dénommée « *Ecoteam* » a été utilisée pour impulser le changement de comportement parmi les fonctionnaires communaux et maintenir les bons gestes là où la démarche est instaurée depuis plusieurs années. En 2017, la Ville de Châtelet a adhéré à la méthodologie proposée.

Un projet pilote de sensibilisation des restaurateurs et de leurs clients a également été initié cette année. Il s'agit d'une action de sensibilisation des adultes au gaspillage alimentaire avec comme objectif de les inciter à manger le lendemain les restes de leur repas de la veille cuisiné à la maison ou au restaurant. Un objet « **lunch box** » a été réalisé et une commande groupée a été effectuée fin 2016 afin de tester la campagne dans plusieurs communes en 2017 avant d'étendre la démarche (Châtelet, Gerpennes, Pont-à-Celles). Ces objets de prévention des déchets seront distribués dans le cadre d'une **campagne de sensibilisation des restaurateurs et de leurs clients**. Cette action est complémentaire à l'action Rest-o-Pack initiée dans le cadre du Plan Régional.

Notons également le succès renouvelé en 2017 de l'événement « **Nature en Ville** », organisé dans le cadre des actions de prévention des déchets de la Ville de Charleroi : plus de 2500 personnes ont participé aux journées scolaires et grand public.

2.1.3 La prévention à l'échelle régionale

Faits marquants

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

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

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

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

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Prévention à l'échelle communale						
Maintien de la délégation de réalisation des actions locales	14	14	14	-	14	Nombre de communes
Réalisation d'actions de proximité (stands et animations de sensibilisation, projets avec associations locales,...)	100%	100%	1	-	100%	
Accompagnement à l'implémentation du tri et la réduction des déchets dans les administrations publiques (formation personnel, techniciens de surface, aide au diagnostic déchets)	14	14	14	-	14	Nombre de communes
Accompagnement spécifique en matière de propreté publique pour les communes adhérant au secteur 2	1 (Charleroi partim)	1 (Charleroi partim)	3	3	5 (Charleroi complet)	Nombre de communes

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Prévention à l'échelle intercommunale						
Réalisation d'actions intercommunales basées sur les axes directeurs de prévention des déchets (spots de prévention, élaboration d'outils didactiques, campagnes d'engagement, conférences-débats, programme spécifiques pour la jeunesse, événements thématiques,...)	100%	100%	100%	-	100%	
Sensibilisation des organisateurs de festivités	100%	80%	100%	-	100%	
Sensibilisation des maraîchers	100%	80%	100%	-	100%	
Sensibilisation accrue des habitants dans les logements verticaux (en particulier les logements sociaux) - Renforcement des synergies avec les sociétés de logements sociaux	100%	100%	100%	-	100%	
Nombre de réunions de la plate-forme de prévention reprenant tous les relais communaux avec création des groupes de travail thématiques	2	100%	2	2	2	
Amélioration du Journal d'information à destination des ménages.	100%	100%	-	-	-	
Développement de la sensibilisation à partir des réseaux sociaux	100%	100%	100%	-	100%	
Evaluation objective de l'impact des campagnes de prévention grand public à l'aide d'indicateurs (campagnes télévisuelles, radio, affichage).	100%	25%	-	100%	-	
Nouveau : Réalisation du projet intégral sur la propreté publique à Marchienne-au-Pont	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Développement d'une campagne de sensibilisation à la propreté publique dans l'intraring de Charleroi	100%	100%	100%	-	100%	
Mise en place de projets pilotes et d'impulsion d'écodéveloppement en collaboration avec les partenaires	100%	100%	100%	-	100%	Projet « lunch box », sensibilisation des restaurateurs et de leurs clients au gaspillage alimentaire»
Prévention à l'échelle régionale						
Réalisation d'actions de grande ampleur en coordination avec les autres lcs wallonnes réunies au sein de la Copidec.	100%	100%	100%	-	100%	
Renforcement de la présence active de l'ICDI au sein de la COPIDEC	100%	100%	100%	-	100%	

2.2 La communication

2.2.1 La communication interne

Faits marquants

L'ICDI emploie près de 500 agents de profils très diversifiés et il est primordial de favoriser une excellente communication interne, visant à mobiliser l'ensemble du personnel autour, d'une part, des valeurs de l'entreprise, et d'autre part, des objectifs du plan stratégique, chacun à leur niveau. La communication interne vise davantage **l'amélioration de la culture d'entreprise** basée sur les valeurs de l'intercommunale (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité).

L'ICDI 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 :

- Les **réunions du groupe de mobilisation** du personnel seront poursuivies et un baromètre de la mobilisation a été réalisé en mai 2017 afin de mesurer la progression par rapport aux résultats de mai 2014 ;
- Le **journal d'entreprise et d'information** a été développé et diffusé 3 fois afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité de son secteur d'activité. En outre, 2 éditions intermédiaires ont été réalisées. ;
- La **politique annuelle d'événements internes** a été concertée avec le groupe de mobilisation du personnel, ce qui a permis d'augmenter le taux de participation aux événements ;
- **L'accueil des nouveaux arrivants** a été amélioré de manière à mieux intégrer les agents et une nouvelle brochure d'accueil a été éditée, ainsi qu'une nouvelle brochure de présentation des services de l'intercommunale ;
- La **décoration et le mobilier du réfectoire** du personnel ont été remaniés afin d'être plus agréables et conviviaux.

2.2.2 La communication externe

Faits marquants

L'objectif général est de continuer à **renforcer la cohérence et la visibilité des actions menées** par l'intercommunale.

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

Dans cet esprit, un **nouveau film d'entreprise** a été réalisé. Le film a été particulièrement apprécié, salué par le secteur de la communication audiovisuelle et récompensé en juin 2017 à **Deauville par un Green Award d'or**. Il s'agit d'une compétition internationale qui récompense les meilleurs films « corporate », documentaires et spots de sensibilisation au développement durable, à l'éco-innovation et à la responsabilité sociale. 370 films entraient en compétition. Le jury international était composé d'une vingtaine de professionnels de l'audiovisuel, journalistes, représentants d'institutions et d'ONGs qui ont départagé les nombreux films en compétition.

Le court-métrage, d'une durée d'environ 10 minutes, a été pensé comme tout sauf institutionnel. Dynamique, rythmé et reprenant l'ensemble des métiers de l'ICDI, la volonté était de mettre les travailleurs à l'honneur et même à la manœuvre du film.

En parallèle de ce travail de consolidation, nous avons conduit en 2017 une **réflexion stratégique sur notre identité institutionnelle**, afin de proposer une approche communicationnelle en phase avec l'évolution des métiers de l'intercommunale.

En 2017, les travaux de modernisation de l'UVE ont démarré. Dans ce cadre, l'ICDI a décidé de prolonger la durée d'exécution du marché d'accompagnement à la communication stratégique, attribué à la société DIALOGIC, afin de permettre la poursuite de la mission : le planning de réalisation des travaux de modernisation et donc de communication sur ce projet, a été largement décalé dans le temps. Ce planning était conditionné par l'octroi du Permis Unique d'une part, et d'autre part, par la promesse ferme de subside. Les travaux ont seulement commencé en 2017 (abords, parking et atelier). Aujourd'hui, après avoir réfléchi aux enjeux stratégiques de l'intercommunale, il nous semble pertinent de proposer un **programme de commémoration des 70 ans de l'intercommunale qui s'appuie notamment sur la modernisation de l'UVE**, marqueur fort de la gestion intégrée des déchets à l'ICDI.

Les supports de communication de l'intercommunale ont été adaptés aux spécificités et besoins des différents métiers et services ainsi qu'aux projets pilotes initiés par l'intercommunale (sacs biodégradables, conteneurs groupés, propreté publique, etc.).

L'**agencement de l'accueil des visiteurs** et des salles de réunion a été totalement remanié afin d'améliorer la première impression laissée aux visiteurs et de mettre ces lieux plus en phase avec l'image que nous souhaitons véhiculer pour notre entreprise.

Une communication spécifique a été réalisée en 2017 pour informer les citoyens des travaux en cours au recyparc de Pont-à-Celles et la **pose de la première pierre** a été organisée en juin 2017.

Enfin, l'intercommunale a étudié en 2017 la faisabilité d'implanter un **centre d'immersion interactif** afin de réconcilier les actions de prévention au sein d'une réalité industrielle que représente la valorisation des déchets, connectée au respect de l'environnement au sens large.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.3 Le réemploi et la réutilisation

Faits marquants

Fin 2016, la Ressourcerie a lancé un appel à candidatures pour la **désignation d'un bureau d'études** dans le cadre de la construction de ses nouvelles infrastructures. Au terme de l'examen des offres reçues, 5 bureaux d'études ont été sélectionnés, en mars 2017, pour participer à la suite du processus de sélection sur base du cahier des charges définitif.

Entretemps, l'année 2017 a également été placée sous le signe des discussions avec le Centre d'Insertion Socioprofessionnelle Trans'Form du CPAS de Charleroi quant à leur partenariat dans le cadre de la construction des nouvelles infrastructures (le principe de la copropriété a été retenu) et des activités opérationnelles (révision de la convention de collaboration actuelle).

Sur le plan environnemental, **3 nouvelles communes** ont rejoint en 2017 le dispositif de collecte de La Ressourcerie (ce qui porte le nombre de communes adhérentes à 11 communes sur les 14 communes de la zone ICDI).

Malgré l'augmentation des tonnages collectés, **la Ressourcerie maintient ses performances** environnementales qui devraient se situer fin 2017 autour des 10% pour le réemploi et à plus de 70% pour les mises en filière de recyclage. Il en résulte donc une valorisation énergétique limitée à près de 10%, ce qui est une performance environnementale à souligner. Notons également, pour l'année 2017, le développement d'une nouvelle filière de réemploi autour des livres en partenariat avec la société française Recyclivres et la fédération RESSOURCES.

Sur le plan social enfin, la Ressourcerie occupe une **vingtaine de travailleurs** en 2017, dont un nouvel engagement sous contrat de travail Ressourcerie. En 2017, 6 personnes sont désormais sous contrat de travail à durée indéterminée et 14 personnes sont occupées dans le cadre de mises à disposition au travers de collaboration avec plusieurs CPAS de la région.

Dans le cadre de la mise en place d'un parcours d'insertion, des synergies ont été développées avec l'intercommunale, notamment l'accès à des formations propres auxquelles plusieurs travailleurs de La Ressourcerie ont participé mais aussi l'organisation de formations avec des partenaires extérieurs tels que le FOREM Environnement (formation pour le port des charges lourdes), le CEFORA (formation pour le développement des compétences personnelles et la communication professionnelle) et plusieurs CPAS (cours de langue française pour les travailleurs étrangers notamment).

Notons également pour l'année 2017 la mise en place du **règlement de travail** pour les personnes sous contrat Ressourcerie.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.4 La collecte des déchets

2.4.1 Les collectes en porte-à-porte

2.4.1.1 La collecte des déchets ménagers résiduels

Faits marquants

Actuellement, 8 communes sur 14 bénéficient de la collecte en conteneurs à puce et 4 autres communes sur 14 participent à l'expérience pilote de collecte de déchets organiques en sacs biodégradables au niveau de certains quartiers de logements sociaux (voir ci-dessous).

Une **phase test du système de géolocalisation** retenu dans le cadre d'un marché public a été lancée fin 2016 sur un nombre limité de véhicules des différents services concernés. Celle-ci doit permettre l'évaluation du dispositif pour chacun des services avant d'envisager une généralisation du dispositif pour l'ensemble de la flotte de véhicules. Cette phase test a été prolongée jusque fin 2017 afin de permettre à l'adjudicataire du marché d'apporter les améliorations nécessaires pour répondre aux attentes des différents services concernés. **La décision de l'installation du système sur l'ensemble de la flotte a donc été reportée à début 2018.**

2.4.1.2 Les collectes sélectives

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

Faits marquants

La Région wallonne, au travers de son Plan wallon des Déchets – Ressources (*paragraphe 3.4.*), a la **volonté de généraliser progressivement la collecte du P+MC**. En fait, la collecte du P+MC correspond à une collecte de PMC classique mais élargie à d'autres emballages en plastique. Depuis le 1^{er} janvier 2016, trois communes wallonnes testent chacune un « scénario P+MC » distinct. Le « scénario P+MC » retenu, le cas échéant, dépendra donc des résultats des tests en cours. Notamment, ce qui est accepté dans le flux de P+MC n'est pas encore totalement défini : le P+MC pourrait inclure les pots, les rapiers, voire éventuellement les barquettes pour charcuteries, fromages, viennoiseries, etc. et même peut-être des films plastiques.

Si le scénario de collecte de PMC actuel était élargi au P+MC, cela aurait indéniablement pour **conséquence favorable d'augmenter la quantité d'emballages collectés** en vue de leur recyclage du fait de l'acceptation d'emballages plastiques supplémentaires. Il convient néanmoins de noter que certains de ces emballages plastiques supplémentaires (pots de fleur et films plastiques) sont d'ores et déjà collectés dans nos recyparcs pour être recyclés.

Cependant, l'acceptation d'emballages plastiques supplémentaires dans le futur sac P+MC représenterait un **coût supplémentaire en termes d'adaptation de moyens de collecte et de tri**. Nous serons vigilants à ce que ce coût réel et complet du passage à la collecte et au tri du P+MC soit intégralement couvert par FOST Plus selon le mécanisme en vigueur.

Au-delà des aspects de coût, il convient de noter que **certains emballages supplémentaires envisagés peuvent poser des difficultés techniques aux centres de tri**. C'est, par exemple, le cas des films plastiques, particulièrement légers et qui peuvent rendre plus difficile le tri de l'ensemble des emballages au vu des exigences de qualité de tri actuelles. Nous serons donc également attentifs à ce que l'acceptation de nouveaux emballages n'ait pas de répercussion négative au niveau du mode de fonctionnement de notre centre de tri VALTRIS.

Cette année, nous avons suivi l'évolution de ce projet de collecte de P+MC. Sur base des conclusions de FOST Plus, une décision doit être prise en 2018 quant à l'élargissement de la collecte au P+MC et un scénario doit être retenu le cas échéant.

En 2017, nous avons étudié l'opportunité d'**augmenter à partir de 2018 la fréquence de la collecte sélective des PMC, du verre et du papier-carton** en porte-à-porte selon le scénario suivant :

- Les collectes de PMC s'effectueraient toutes les 2 semaines (au lieu de 2 fois par mois) ; les citoyens bénéficieraient ainsi de 26 passages par an au lieu de 24.
- Les collectes de verre et papier-carton s'effectueraient toutes les 4 semaines (au lieu de 1 fois par mois), les citoyens bénéficieraient ainsi de 13 passages par an au lieu de 12.

L'étude de cette opportunité d'augmenter la fréquence des collectes sélectives doit cependant s'inscrire dans une réflexion plus globale à propos du meilleur mode de collecte du PMC (et du futur P+MC), ainsi que de la nécessité de place dans les recyparcs pour collecter sélectivement les plastiques durs. **Le maintien ou l'augmentation de la fréquence des collectes sélectives devra donc être décidé à la lumière des décisions qui seront prises en matière d'élargissement de collecte au P+MC et de collecte de plastiques durs dans les recyparcs.**

Par ailleurs, l'intercommunale a réalisé elle-même une **mesure du poids moyen du sac OM de 60 litres** sur base d'un échantillon de 1.800 sacs, déterminé proportionnellement aux nombres d'habitants des communes affiliées concernées. Cette campagne de mesure a donné un **poids moyen de 9 kg/sac en légère augmentation** par rapport à la mesure réalisée par RDC en 2011 (sur un échantillon de 7.258 sacs).

➤ [La collecte de la fraction fermentescible des ordures ménagères](#)

Faits marquants

Vu les résultats obtenus depuis 5 ans, et compte tenu également de l'expérience menée dans les autres zones intercommunales wallonnes, l'intercommunale se donne comme objectif ambitieux d'atteindre une moyenne de **35 kg de déchets organiques collectés par an** et par habitant sur l'ensemble des communes couvertes par la collecte **en conteneurs à puce** pour 2017-2018-2019.

L'implémentation du système de collecte de déchets résiduels et organiques à l'aide de deux conteneurs à puce par ménage s'avère plus compliquée dans des zones urbaines densément peuplées. Consciente de cette limitation du système de collecte en conteneurs à puce, l'intercommunale a initié une **expérience pilote de collecte sélective de déchets organiques à l'aide de sacs biodégradables**. Celle-ci, lancée en phase pilote en juin 2016 pour une période d'au moins une année, vise à tester également la **collecte des déchets résiduels par conteneurs groupés** (aériens et/ou enterrés).

Les entités de Charleroi, Châtelet, Fleurus et Farciennes ont marqué leur intérêt pour cette expérience pilote. Les Sociétés de Logements Sociaux Publics (SLSP) respectives de ces entités ont été associées au projet. Deux expériences conjointes sont menées, sur 7 zones tests :

- une collecte par sacs biodégradables pour la fraction organique et par sacs blancs pour les déchets résiduels (dispositif inchangé) dans les 4 entités.

- une collecte par sacs biodégradables pour la fraction organique et par conteneurs groupés (aériens et/ou enterrés) pour la collecte des déchets résiduels à Charleroi, Châtelet et Fleurus.

Cette expérience pilote a été prolongée jusque fin 2017 avec les principales conclusions suivantes :

1) Concernant l'utilisation de conteneurs groupés pour collecter les déchets résiduels

La mise en place de conteneurs groupés a été proposée afin d'offrir aux citoyens des logements en habitats verticaux une solution leur permettant de se défaire régulièrement de leurs déchets. Les conteneurs groupés doivent également permettre de réduire la présence de sacs de déchets ménagers sur la voie publique en dehors des horaires prévus à cet effet. **Le bilan d'utilisation des conteneurs groupés est particulièrement encourageant.**

2) Concernant l'utilisation de sacs biodégradables pour collecter les déchets organiques

En ce qui concerne la collecte en sacs biodégradables, nous avons obtenu un **niveau d'adhésion et de satisfaction des ménages utilisateurs très marqué**. Cependant, le taux de participation est resté assez limité. En effet, nous avons collecté 10,7 kg par habitant par an, ce qui correspond à l'objectif visé. Cependant, nous estimons que le taux de captation aurait pu être supérieur avec un système de distribution de sacs biodégradables en vente dans les commerces, ce qui n'a pas été mis en place dans le cadre du test compte tenu du périmètre limité concerné par l'expérience pilote. De nouveau, cela tend à être prometteur pour le futur.

Par ailleurs, un **nouveau projet de collecte par conteneurs groupés enterrés a été étudié dans un périmètre du centre-ville de Charleroi** incluant *Charleroi District Créatif*.

Enfin, un projet visant à implémenter un **nouveau logiciel de gestion des conteneurs et services divers** a été initié en 2015 afin de répondre à l'évolution de l'offre de services de l'intercommunale ces dernières années. Ce nouveau logiciel permettra notamment d'automatiser un certain nombre de traitements manuels de données, tout en assurant la continuité des services apportés jusqu'à présent.

Actuellement, ce logiciel est implémenté et est entré en production pour la gestion des conteneurs de « petit volume » (de 40 à 1100 litres). La gestion des conteneurs « grand volume » et la gestion des interventions concernant les conventions de dessaisissement des déchets communaux y seront progressivement intégrées.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.4.2 Le Taxi-déchets

Faits marquants

Le « Taxi-déchets » connaît une baisse du nombre de demandes parce qu'il est logiquement moins sollicité pour assurer l'enlèvement des encombrants au domicile des citoyens résidant dans les communes bénéficiant du service de la Ressourcerie du Val de Sambre (11 communes en 2017). En effet, ces citoyens peuvent faire enlever leurs objets et encombrants gratuitement par la Ressourcerie et préfèrent donc cette solution. Cependant, **pour tout citoyen de la zone ICDI, le Taxi-déchets continuera d'assurer le service d'enlèvement des encombrants, DEEE inertes, asbeste-ciment et des déchets verts.**

2.4.3 La collecte par apports volontaires

Faits marquants

Les formations à l'accueil à destination des préposés des recyparcs se sont poursuivies en 2017 avec les modules de **coaching à l'accueil** sur leur lieu de travail : les 10 séances se sont déroulées en mars et en avril 2017 ; elles ont eu pour objectif de professionnaliser l'accueil des usagers, de réduire les cas d'agressions verbales et physiques et de diminuer les éventuelles plaintes.

Les **formations en leadership**, entamées en 2016, se sont prolongées en 2017 par des sessions d'interaction. Elles visent à développer un savoir-faire et un savoir-être en matière de management, visant particulièrement l'équité, la gradation des réactions, la crédibilité et l'exemplarité, ainsi que le respect mutuel et la reconnaissance du travail accompli.

Une harmonisation des modalités d'accès des PME aux recyparcs au niveau régional a été longuement discutée au sein de la COPIDEC pour aboutir à la **mise en application dès le 01/06/2017 d'un règlement d'accès spécifique pour les PME**, adopté par le Conseil d'Administration de l'ICDI le 03/05/2017. Ce nouveau mode de fonctionnement a fait l'objet d'informations détaillées auprès des préposés, qui sont les garants de la bonne application de ces nouvelles dispositions. La mise en œuvre de ce règlement a également induit une **évolution du logiciel de contrôle d'accès** aux recyparcs, qui fait l'objet d'un groupe de travail regroupant des préposés de plusieurs recyparcs particulièrement impliqués dans la résolution de problèmes constatés et dans l'amélioration du système, en collaboration avec le service informatique.

L'analyse du remplacement de la collecte du verre plat en conteneurs de grand volume (utilisés dans 9 recyparcs de la zone) **par des petits conteneurs de 2 m³** a débuté sur base des résultats obtenus durant les 6 premiers mois de 2017. Le coût de ces deux types de collecte peut être estimé similaire avec le coût du marché actuel de la vidange des petits conteneurs de 2 m³ réalisé par un sous-traitant ; ce point devra être confirmé lors du renouvellement du marché. De même, la fréquence de collecte du sous-traitant devrait pouvoir se fixer à une fois par semaine pour les recyparcs recevant les plus grandes quantités. Concernant le rendement de collecte, aucune différence ne se marque en fonction du type de contenant : la répartition en poids de quantités de verre plat collectées dans les recyparcs ne se différencie pas en fonction du mode de collecte par rapport à cette répartition pour les autres types de déchets. Un groupe de travail rassemblant les préposés des 9 recyparcs utilisant des conteneurs de grand volume pour collecter le verre plat sera constitué afin, d'une part, d'examiner la possibilité de définir un emplacement pour des conteneurs de 2 m³, ainsi que d'autre part, pour évaluer les difficultés rencontrées au quotidien pour s'assurer d'une bonne qualité de tri du verre plat, en tenant compte de l'interdiction pour les préposés de descendre dans les conteneurs de verre plat pour rectifier un mauvais tri. Les résultats permettront de se positionner dans le courant de l'année 2018.

L'analyse de l'extension de la **phase-pilote de séparation des plastiques durs à la source**, initiée sur les recyparcs de Charleroi II (Ransart) et Montigny-le-Tilleul fin 2016, reste en cours en cette fin 2017 : en effet, même si la qualité de tri obtenue sur les recyparcs-pilotes est

généralement reconnue comme bonne, **les coûts de recyclage des plastiques durs semblent généralement évoluer à la hausse de manière très significative** pour différentes raisons exogènes. De ce fait, l'extension ou non de cette récolte séparée de plastiques durs sur d'autres recyparcs en 2018 dépendra de la possibilité de maintenir un coût de recyclage acceptable. Les recyparcs de Charleroi I (Couillet 1), de Charleroi III (Couillet 2) et d'Ham-sur-Heure/Nalinnes ont cependant été couverts pour accueillir la récolte séparée des plastiques durs en 2017. Cette extension va permettre d'espérer doubler les quantités récoltées, estimées à 160 tonnes en 2017.

Même si l'extension de la récolte séparée des plastiques durs est prévue dès fin 2017 sur les recyparcs de Charleroi I (Couillet 1), de Charleroi III (Couillet 2) et d'Ham-sur-Heure/Nalinnes, la poursuite de cette extension ne pourra pas être menée sur les 8 autres recyparcs, faute de place. L'arrêt de la collecte des PMC dans les recyparcs permettrait d'envisager une telle extension. Ce scénario est à l'étude et sa concrétisation va dépendre des décisions qui seront prises en 2018 en matière d'élargissement de consigne de tri au P+MC.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Equipement d'un système de vidéosurveillance sur tous les parcs - désignation d'un bureau d'études	9 parcs sur 14	-	100%	-	-	Objectif reporté de manière à choisir la technologie optimale via un marché public de consultance
Harmonisation des modalités d'accès aux recyparcs (COPIDEC)	100%	100%	100%	-	100%	Progressivement, pour accès hors zone et accueil PME
Mise en place de la collecte du verre plat par conteneurs de 2 m ³	5 parcs	100%	+ 9 parcs	-	-	Objectif suspendu car analyse toujours en cours
Mise en place de l'accueil des PME dans les recyparcs moyennant rétribution du coût réel et complet	100%	100%	-	-	-	Règlement adopté par le CA du 29/03/2017.
Analyse de la mise en place de la collecte des verres creux blancs et colorés en bulle à verre	-	-	-	-	100%	
Organisation de modules de coaching à l'accueil pour les préposés sur le lieu du travail	100%	100%	100%	-	100%	
Finalisation des sessions de formation en leadership pour les brigadiers - poursuite sous forme de coaching	100%	100%	100%	-	-	
Mise à jour de l'analyse de la pertinence de maintenir une collecte de PMC dans les parcs	100%	100%	-	-	-	Maintien de la collecte des PMC dans les recyparcs en 2018.
Extension de la collecte sélective des plastiques durs à la source	4 parcs	5 parcs	tous	5 parcs	-	
Analyse de la mise en place d'une collecte séparée des matelas (en fonction de la mise en place d'une obligation de reprise)	-	-	-	-	100%	

2.5 La propreté publique

Contexte

Une étude a été menée en 2015/2016 à l'initiative de l'ICDI visant à **analyser l'opportunité et la faisabilité d'intercommunaliser certaines missions réalisées en matière de propreté publique** par ses communes affiliées.

Cette étude, réalisée par le bureau d'étude Comase, s'est déroulée en 3 temps : diagnostic - analyse fonctionnelle - programme de mise en œuvre.

Après la collecte d'information auprès des communes, un **diagnostic** individuel a été dressé. Les principaux éléments qui ressortent de celui-ci sont les suivants :

- Globalement, les communes manquent de données de gestion relative à cette activité et ce, pour différentes raisons en fonction des communes (absence de management, pas d'équipe attitrée à la propreté dans la commune,...) ;
- Le parc machine est souvent sous-utilisé (pannes, manque de personnel,...) ;
- Il y a peu de prévention en matière de propreté publique en tant que tel car elle est souvent erronément associée à la prévention « gestion des déchets » ;
- La répression est généralement peu intégrée que ce soit au niveau territorial ou organisationnel car bien souvent les agents constatateurs sont affectés à d'autres domaines ;
- Le personnel attaché à la propreté est souvent peu formé, peu qualifié, en rotation régulière et présent en sous-nombre par rapport aux tâches à accomplir.

Compte tenu de ces éléments, il en résulte qu'aujourd'hui les communes ne sont bien souvent pas en mesure d'assurer avec l'efficacité et le rendu souhaités des missions de propreté publique.

Dans un second temps, le bureau Comase a mené une analyse fonctionnelle visant à identifier les activités dont la mutualisation apportera un maximum de valeur ajoutée au niveau économique, organisationnel, opérationnel et stratégique. Il est rapidement apparu que **l'intercommunalisation pouvait apporter, outre des économies d'échelles, une meilleure coordination des activités, une mutualisation du savoir-faire ou encore un renforcement du niveau de service presté.**

Sur base de cette analyse, Comase a préconisé de phaser la mutualisation des services en deux temps avec en **première priorité** les activités de prévention, de répression, de balayage mécanisé ainsi qu'une partie de la collecte des corbeilles et en **seconde priorité** les activités de balayage manuel, de collecte des dépôts clandestins ainsi que le reste des corbeilles publiques.

Cette analyse fonctionnelle a abouti à la réalisation d'une programmation de mise en œuvre dans laquelle ont été approfondis et déterminés les éléments suivants : analyse de la forme juridique de la structure, estimation des besoins humains, techniques et matériels, modalités de transfert du personnel et du matériel et enfin les projections financières.

Chacune des étapes de ce projet a été présentée et validée en Comité de Pilotage dans lequel étaient représentées chacune des 10 communes ayant manifesté un intérêt marqué pour la démarche.

Faits marquants

En début d'année 2017, l'ICDI a rencontré individuellement chacune des 10 communes intéressées en vue de leur **présenter une proposition concrète et spécifique de programmation de mise en œuvre assortie d'un budget prévisionnel**.

Plusieurs communes ayant marqué un intérêt d'adhérer à ce nouveau service, les démarches administratives ont été entamées dans le but de créer la structure juridique pouvant héberger ces nouvelles activités. C'est pourquoi l'Assemblée Générale de l'ICDI a approuvé, en date du 21 juin, la **modification des statuts de l'ICDI créant ainsi un second secteur d'activités au sein de l'intercommunale**, relatif à la propreté et à la salubrité publiques.

Peu après, **la Ville de Charleroi**, en séance du Conseil communal du 26 juin, a pris la **décision d'adhérer à ce nouveau secteur** avec un transfert des activités prévu pour le début de l'année 2018. D'autres communes devraient également rapidement rejoindre la structure.

Afin de mettre sur pied ces nouvelles activités (acquisition matériel, aménagement de locaux, organisation du travail...), le **responsable du service de propreté publique a été engagé** par l'ICDI le 1^{er} septembre 2017.

Au niveau du matériel, l'ICDI escompte autant que possible **utiliser les équipements existants** dans les communes, de façon à réduire les coûts pour les communes. Ceux-ci ont donc dû faire l'objet d'une expertise. Sur cette base, les équipements seront intégrés dans la structure sous la forme la plus appropriée. En parallèle, le matériel qui ne peut être transféré depuis les communes doit faire l'objet de **marchés publics pour procéder à de nouvelles acquisitions/locations**. Ainsi, un marché de location de petites balayeuses a été attribué dans le courant du mois de septembre.

L'ICDI a commandé **l'aménagement de nouveaux locaux transitoires sur son site de Couillet** pour accueillir les nouveaux agents. A court terme, il s'agit de constructions de modules préfabriqués dans l'attente d'intégrer une nouvelle infrastructure qui sera créée dans le projet plus global de réaménagement des bâtiments du pôle environnemental. Des bâtiments seront également utilisés au départ des noyaux urbains et, en particulier du centre-ville de Charleroi, de façon à permettre aux équipes d'être plus rapidement opérationnelles sur le terrain.

En termes de personnel, la volonté de l'ICDI est d'offrir la **possibilité aux agents de la propreté des communes affiliées, d'intégrer le nouveau service**. La multitude de statuts différents des agents en place (contractuel, PTP, APE, statutaire...) a rendu extrêmement complexe cette phase de recrutement et en particulier en ce qui concerne le personnel nommé. Dès lors, des démarches ont été initiées de façon à adapter les statuts permettant ainsi à l'ICDI d'activer la possibilité de transférer du personnel depuis une commune vers le nouveau service.

Parallèlement à cette démarche, **le service des Ressources Humaines a organisé le recrutement de la soixantaine d'agents nécessaires** pour le lancement des activités. Le service Prévention prépare pour 2018 la réalisation de plan de prévention en matière de propreté publique, en s'inspirant notamment du projet mené en 2017 sur le territoire de Marchienne-au-Pont.

Enfin, durant le dernier trimestre de l'année 2017, le responsable du service Propreté publique s'est également attelé à **mettre en place les modalités d'organisation opérationnelle** (inventaire de terrain, détermination des horaires, création des tournées, établissement d'un tableau de bord,...) avec le soutien d'un bureau d'étude auquel a été attribué un marché public en vue d'accompagner l'ICDI tout au long de la mise en place des activités.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	
Missions de la propreté publique						
Proposition d'une offre de service aux 10 communes intéressées	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Modification statutaire de l'ICDI pour la création du secteur « propreté et salubrité publique »	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Adhésion de la Ville de Charleroi au secteur « propreté et salubrité publique »	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Recrutement du personnel pour le démarrage des activités en 2018	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Identification et aménagement de locaux pour le démarrage des activités de propreté	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Transfert et acquisition du matériel pour le démarrage des activités de propreté	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Mise en place d'un plan de prévention en matière de propreté publique	100%	50%	100%	-	-	
Nouveau : Mise en place des modalités organisationnelles	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : Réalisation d'un baromètre bisannuel de la propreté publique	100%	100%	-	-	100%	
Nouveau : Démarrage effectif des activités de propreté publique sur l'intraring de Charleroi	-	-	100%	-	-	
Nouveau : Mise en place d'indicateurs de performances du service de propreté et de salubrité	-	-	100%	-	-	
Nouveau : Poursuite de la démarche d'adhésion des communes aux services de la propreté publique- nombre de communes adhérant au secteur	1 (Charleroi partim)	1 (Charleroi partim)	3	3	5 (Charleroi complet)	Nombre de communes

Nos objectifs 2018

La mission du nouveau service de Propreté publique de l'ICDI sera d'assurer la gestion intégrée de la propreté du territoire des communes associées adhérentes. Le modèle de gestion de l'intercommunale devient dès lors encore plus intégré comme le schématise le diagramme suivant.

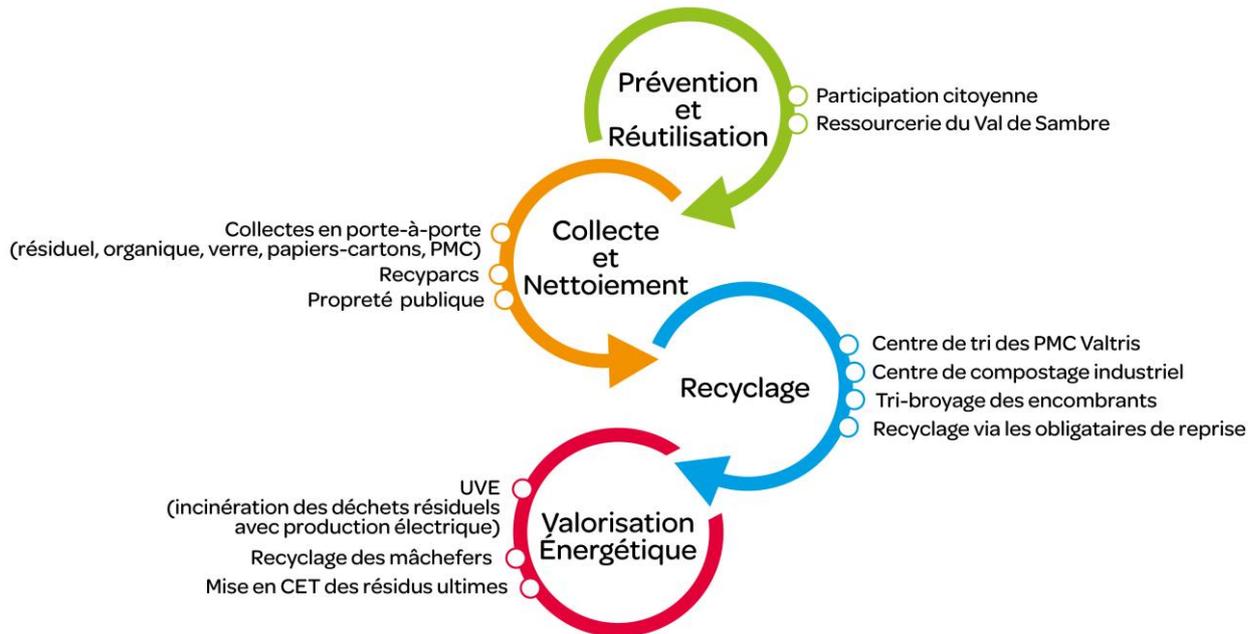


Schéma de gestion intégrée des déchets de l'intercommunale

Plus particulièrement, les efforts seront concentrés sur la Ville de Charleroi dans un premier temps. Il s'agit des missions de balayage mécanisé et de prévention pour toute l'entité et de l'ensemble des activités (prévention, balayage mécanisé, collecte des corbeilles, dépôts clandestins) pour le territoire situé en intra-ring, à l'exception de la répression.

Les efforts seront également focalisés au niveau des agents du service de Propreté publique de façon à garantir une bonne intégration au sein de l'ICDI.

Parallèlement à ce déploiement d'activités sur Charleroi, l'année 2018 sera consacrée à travailler concrètement avec les autres communes intéressées pour leur permettre d'intégrer ce nouveau secteur d'activités, en poursuivant notamment les discussions entamées avec les communes de Farciennes et Aiseau-Presles.

2.6 Le recyclage

2.6.1 Les filières de recyclage

Faits marquants

Plusieurs filières de recyclage des déchets ont connu des **modifications défavorables au cours de l'année 2017 qui se traduisent par des augmentations tarifaires conséquentes.**

Les sociétés en charge du recyclage des déchets inertes sont de plus en plus soumises à des difficultés pour l'écoulement de leurs produits, en particulier en ce qui concerne les fines, en raison des clauses techniques très strictes qui sont imposées pour les constructions de voiries. Les contraintes environnementales sont telles que les déchets de plaques ou de dalles de marques similaires à « Eternit » sont refusés à l'entrée, même s'ils sont constitués de produits dépourvus d'amiante. Une majoration du tarif est prévue au 01/01/2018.

Concernant les plastiques durs, qui font l'objet d'un projet-pilote de tri à la source sur deux recyparcs depuis octobre 2016, un nouveau marché a été relancé en décembre 2017 pour débiter au 01/02/2018. Les tarifs sont également fortement à la hausse.

La valorisation des déchets de bois connaît également de nombreuses difficultés qui amènent à des augmentations de tarifs conséquentes, ainsi qu'à des stocks majorés, en raison de la raréfaction des débouchés. Encore une fois, cette situation engendra une augmentation significative des tarifs de traitement.

2.6.2 Le tri-broyage des encombrants

Faits marquants

L'étude d'opportunité du remplacement de l'installation de broyage des déchets encombrants a été réalisée au premier trimestre 2017, comme attendu. L'étude a porté sur la comparaison de trois scénarii :

1. Scénario 1 : Remplacement du broyeur sur le site de Couillet 1 ;
2. Scénario 2 : Remplacement du broyeur et déplacement vers l'Unité de valorisation énergétique ;
3. Scénario 3 : Sous-traitance totale de l'activité de broyage.

L'étude de ces trois scénarii a été basée sur une analyse comparative selon les 3 piliers du développement durable : environnemental, social et économique. Il ressort de cette étude que les trois scénarii envisagés présentent, chacun, un avantage comparatif par rapport à la situation actuelle, et que **l'optimum de durabilité est atteint par le scénario 2** de remplacement et d'implantation du broyeur sur le site de l'UVE.

Cette année, l'intercommunale s'est adjoint les services d'un assistant à maîtrise d'ouvrage, adjudicataire d'un marché public qui a démarré sa mission en octobre, après notification, dans la perspective de lancer un marché public de travaux en 2018 pour mettre en œuvre le scénario 2.

En ce qui concerne les **plastiques durs**, l'étude réalisée a également permis de mettre en évidence que le tri à la source dans les recyparcs permet d'atteindre un meilleur taux de captation nettement supérieur à celui qui résulte du tri manuel des encombrants avant broyage. Il convient cependant de préciser que ce tri à la source nécessite un emplacement supplémentaire qui n'est actuellement pas disponible dans la majorité des recyparcs.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.6.3 Le centre de tri des PMC

Faits marquants

Des travaux visant l'**optimisation du procédé de tri** ont eu lieu entre mai et août 2017. Depuis lors, le centre VALTRIS effectue le tri de 22.000 T/an de PMC en 2 pauses dans le respect des spécifications édictées par FOST Plus. Ce point ainsi que plusieurs actions de réorganisation permettront d'assurer la **pérennité du fonctionnement** du centre de tri à un prix de revient acceptable et couvert par l'intervention financière de FOST Plus de manière à maintenir l'équilibre financier de la structure.

Notons également que les adaptations récentes du centre de tri ont été réfléchies et s'inscrivent clairement dans une **perspective d'avenir en lien avec le projet P+MC**.

Les efforts sont maintenus, tant à la source qu'au niveau des trieurs, pour diminuer le taux de résidu non recyclable après tri des PMC des trois intercommunales (ICDI, IBW, BEP). Grâce aux travaux d'optimisation entrepris, le taux de résidus diminue encore, ce résultat étant à conforter en 2018.

Dans le dernier trimestre de cette année, des **PMC venant de la province du Luxembourg (AIVE)** seront triés sur la chaîne. Cet apport, qui s'ajoute aux apports de PMC déjà collectés sélectivement en entreprises, s'inscrit dans l'objectif qu'a VALTRIS de **trier une quantité croissante de PMC au-delà des 22.000 tonnes** par an prévues initialement.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.7 La valorisation énergétique

2.7.1 La biométhanisation des déchets organiques

Faits marquants

Sur base des conclusions de l'étude comparative des différentes technologies de biométhanisation réalisée par un bureau d'études spécialisé, **le prétraitement sur le site de l'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) des déchets organiques** collectés est identifié **comme étant la solution optimale**.

Cette solution de prétraitement des déchets organiques collectés trouve pleinement son sens sur le site de l'UVE, principalement pour trois raisons :

- Les synergies entre les deux procédés : couverture par l'UVE des besoins énergétiques (chaleur et électricité) du procédé de prétraitement des déchets organiques, traitement de l'air du hall de prétraitement des déchets organiques par aspiration dans les fours de l'UVE, mise en fosse de l'UVE des déchets parasites, non biométhanisables, présents dans le flux de déchets organiques.
- La localisation du prétraitement des déchets organiques sur le site de l'UVE permet aux camions bi-compartmentés de déverser la totalité des déchets collectés, tant résiduels qu'organiques, ce qui évite à ces camions de devoir reprendre la route à moitié vides pour amener les déchets organiques sur un autre site comme c'est le cas actuellement.
- Le site de l'UVE dispose d'une expertise reconnue et d'une main-d'œuvre qualifiée pour assurer la conduite et la maintenance d'un procédé industriel de prétraitement des déchets organiques.

Le prétraitement des déchets organiques vise à produire une substance organique de qualité pouvant alimenter une unité de valorisation (biométhaniseur agricole, UBOM, site de compostage, etc.) en complément ou en substitution d'autres apports (maïs, tontes de pelouses, etc.). Dans ce contexte, des contacts ont été pris par l'intercommunale avec des experts et des exploitants de telles unités de valorisation dans la perspective de concrétiser ce projet.

Le permis unique octroyé à l'intercommunale dans le cadre de la modernisation de son UVE intègre pleinement l'activité de prétraitement des déchets organiques dans un hall dédié à cette activité.

Cette année, l'intercommunale s'est adjoint les services d'un assistant à maîtrise d'ouvrage, adjudicataire d'un marché public qui a démarré sa mission en octobre, après notification, dans la perspective de lancer un marché public de travaux en 2018 afin que le **prétraitement soit opérationnel dès 2019**, en même temps que la mise en service de la nouvelle ligne de valorisation énergétique, conformément à l'objectif repris dans le Plan stratégique 2017-2019.

2.7.2 La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés

Faits marquants

La **phase travaux** du projet de modernisation de l'Unité de Valorisation Énergétique a débuté au premier trimestre 2017. La majorité des travaux sur site concerne actuellement la phase de **génie civil** :

- Un nouveau parking d'une soixantaine de places a été réalisé et mis en service ;
- Le ruisseau du bois de Pironchamps a été partiellement mis sous pertuis ;
- Différentes fondations sont en cours de réalisation ;
- Le nouvel atelier/bloc social est en construction et sa mise en service est attendue pour la fin d'année 2017.

La phase dite de « **process et électricité** » englobant notamment l'ensemble des travaux d'installation d'équipements est actuellement en préparation par l'adjudicataire du marché de travaux qui est l'association momentanée Fabricom – Vinci – BAM. Certains équipements importants en sont au stade de la fabrication, notamment la chaudière et le groupe turbo-alternateur. L'ensemble des membres de l'association momentanée seront sur site courant du premier trimestre 2018 pour les différents travaux d'installation et/ou d'adaptation.

Parallèlement à ce projet majeur, et afin de garantir une meilleure disponibilité du **four chaudière 2**, une campagne de **rénovation de certaines parois** a été menée en 2017. Cette campagne a permis de mettre fin à une série de fuites s'étant produites sur le dernier trimestre 2016 et le premier trimestre 2017. Ces fuites ont malgré tout occasionné l'évacuation pour traitement externe d'une quantité non négligeable de déchets ménagers.

Une intervention a également été pratiquée durant l'arrêt annuel de la ligne 3 sur l'économiseur du four chaudière, toujours dans la perspective de diminuer l'occurrence historique des fuites liées à la vétusté de l'installation.

Le programme de **GMAO** (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur) est dans sa **phase finale d'implémentation** au sein de l'UVE. Il sera par la suite progressivement déployé dans les autres unités de maintenance de l'intercommunale.

Dans l'optique de mettre en place une solution optimale quant à un **futur réseau chaleur**, un marché public d'**assistance à maîtrise d'ouvrage** a été lancé cette année. L'adjudicataire aura pour mission d'étudier le projet et d'assister l'intercommunale tout au long de son analyse conceptuelle, de la phase d'avant-projet à la phase de construction et de suivi d'exploitation.

L'assainissement des zones du site affectées d'une pollution historique est en cours. Pour ce faire, l'intercommunale, à travers l'association momentanée en charge du projet de modernisation, s'est adjointe les services d'une société spécialisée dans le suivi de ce type d'activité.

Enfin, et en adéquation avec la volonté forte de l'intercommunale de s'inscrire dans une politique environnementale performante, le site de l'UVE a vu sa **certification EMAS confirmée** lors d'un audit réalisé au premier semestre 2017.

2.8 L'élimination des déchets ultimes

Faits marquants

Malgré une pression existante du marché pour aller vers la mise en CET des déchets ménagers en raison de la saturation chronique des outils de valorisation énergétique existants, l'intercommunale a maintenu son objectif de n'envoyer en CET que les déchets ultimes.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.9 L'administration générale

2.9.1 La gestion de nos partenariats

Faits marquants

Confirmant sa volonté de renforcer son orientation « clients », l'année 2017 a vu le nombre de conventions de dessaisissement de la gestion des déchets passer de **21 à 25 partenaires publics**.

En effet, la première année du plan stratégique 2017-2019 a été marquée par la signature de 3 conventions « in house » de type ressourcerie (Châtelet, Fontaine-l'Évêque et Montigny-le-Tilleul) et d'une convention de collectes et de traitement de déchets avec le CPAS de Courcelles.

Soucieuse également d'échanger son expertise mais également de tirer profit du « know how » d'opérateurs étrangers actifs dans le secteur du déchet, le Conseil d'administration a entériné la **signature d'un accord-cadre avec le CTB**, organe officiel chargé pour compte du gouvernement belge d'exécuter des activités de coopération dans le secteur des déchets ménagers et assimilés. Les échanges d'expertise réciproque d'acteurs clefs dans le secteur du déchet présents en Belgique et dans les pays sujets à convention de coopération internationale avec la Belgique permettront non seulement d'exporter notre savoir-faire mais également d'enrichir l'intercommunale d'expériences étrangères dans tous les domaines couverts par son objet social.

2.9.2 La gestion des ressources humaines

Faits marquants

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

2.9.2.1 Transformation du Service RH et consolidation des politiques RH

La mutation du Service Ressources Humaines s'est poursuivie en 2017 au travers de la mise en place de nouveaux outils, de procédures et politiques claires.

La **réactualisation du Règlement de travail et du Statut administratif et pécuniaire** initiée en 2016 en concertation avec les représentants des organisations syndicales a pour objectif de

mettre à disposition des travailleurs et des membres de la ligne hiérarchique deux documents clairs, complets et complémentaires. Le Règlement de travail sera finalisé pour la fin d'année et, en ce qui concerne le Statut administratif et pécuniaire, une version transitoire a été validée par les représentants des organisations syndicales afin de répondre à une demande de l'ONSS. La version finale verra le jour en 2018.

Dans le cadre d'une **gestion intégrée du temps de travail et des absences**, il a été jugé fondamental de permettre à chaque Chef de Service de planifier et gérer les absences des agents de leur équipe à l'aide d'un outil performant. A cette fin, de **nouvelles pointeuses et le logiciel Unitime** permettent maintenant aux Responsables d'équipe d'avoir une vue détaillée des prestations des agents et de planifier plus aisément les activités de leur service. Les congés peuvent également être sollicités et octroyés via l'interface du logiciel. Des développements annexes sont encore en cours afin soit d'améliorer l'ergonomie de l'interface, soit d'obtenir différents types de rapports.

Suite à l'attribution du marché public relatif à la **gestion et à l'administration salariale du personnel** au Secrétariat social Group S, la solution logicielle a été déployée durant le premier semestre 2017 et les agents responsables de la paie ont été formés à son utilisation. Des développements sont encore en cours afin d'assurer le parfait transfert d'information entre le logiciel de gestion du temps (Unitime) et le logiciel de gestion de paie. Une analyse sera menée en 2018 afin de déterminer la valeur ajoutée de réaliser le paiement des salaires directement par le Groupe S.

Sans surprise, 2017 est donc l'année des grands changements en matière de gestion des prestations et de la paie en général. Ces phases devront nécessairement être suivies d'une période de stabilisation et de consolidation.

2.9.2.2 Le développement et la gestion du capital humain

➤ Développer le leadership et améliorer les pratiques de management

Il est primordial de gérer le capital humain de manière dynamique et flexible. A cette fin une **formation de la ligne hiérarchique en leadership et pratique de management** a été initiée en 2016 et poursuivie en 2017.

Pour rappel, le leadership est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle. Cette formation doit donc se voir comme un accompagnement sur le long terme et a pour finalité d'apporter un cadre et une trajectoire commune à l'ensemble de la ligne hiérarchique. Il est également utile d'approfondir certaines thématiques et de mettre l'accent sur l'accompagnement et la responsabilité de la ligne hiérarchique intermédiaire. Des accompagnements plus personnalisés ont donc été mis en place et seront poursuivis en 2018.

Sachant que le monde du travail évolue vers plus de flexibilité, plus d'autonomie, plus de collaboration, une réflexion a été initiée afin de promouvoir les **démarches de flexibilité du travail** et de son environnement. Cela a mené à la **mise en place d'un horaire flexible**

(arrivée/départ dans des plages horaires déterminées) pour les agents dont le travail le permettait. Le bénéfice est de permettre à ces agents de gérer leur horaire de travail en fonction de leur charge de travail et, par conséquent, de permettre une meilleure maîtrise des coûts liés aux heures supplémentaires. Cela permet également une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

La suite de la réflexion porte sur l'instauration d'un **cadre général pour le travail à distance** avec comme finalité de permettre une plus grande autonomie et responsabilisation des collaborateurs.

Cette mesure prévue en 2018, qui devra être orchestrée en collaboration avec le Service Informatique en ce qui concerne la mise à disposition du matériel adéquat, doit être déployée avec la plus grande circonspection afin de palier à tous risques de discrimination tels que la non-éligibilité de certains métiers et/ou fonctions.

➤ *Gestion des compétences*

Une entreprise performante connaît ses ressources actuelles et ses besoins futurs.

A cette fin, l'ICDI s'est fixée comme but la mise en œuvre d'une **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en 2019**.

Ceci a commencé par une définition claire et exhaustive des différentes fonctions au sein de l'intercommunale. S'en est suivi la réalisation d'entretiens d'évaluation sur base d'objectifs individuels SMART. L'étape suivante est d'établir un inventaire complet des compétences disponibles au sein de chaque service, d'identifier les éventuelles compétences déficitaires au regard des besoins futurs et de définir les mesures correctrices à mettre en œuvre (formation, mobilité interne, recrutement, ...).

Il sera indispensable d'avoir à disposition un outil permettant de centraliser les informations en provenance des différents services afin de les analyser de manière efficace. La poursuite de cet objectif stratégique s'étalera sur les deux prochaines années.

➤ *Gestion des effectifs*

Un grand défi du second semestre 2017 a été de préparer efficacement le **processus de recrutement de nouveaux agents** afin de réaliser la **première phase de la nouvelle mission « propreté publique »** au sein de l'ICDI, dont le démarrage est prévu au premier trimestre 2018. Il s'agissait de transférer une soixantaine d'agents du service « Propreté » de la Ville de Charleroi vers l'intercommunale. Afin de respecter les délais très courts et au vu du temps que prennent certaines démarches administratives (ex : changement de statut), il a été décidé de procéder dans un premier temps à une mise à disposition des agents nommés. Tant l'ICDI que la Ville de Charleroi souhaitent assurer la continuité des emplois et la mise en avant de l'expérience des agents de la Ville qui travaillent sur le terrain depuis de nombreuses années.

Deux séances d'information ont été réalisées en 2017 sur les modalités de mise en œuvre de cette nouvelle structure et de nombreuses permanences ont également été organisées avec succès afin de permettre aux agents de la Ville de poser des questions complémentaires sur leur situation personnelle et de leur expliquer quelles seraient les étapes du recrutement.

Dans le cadre des nouveaux engagements en général et des divers types de contrats, il sera important de mesurer les **opportunités de réduction de charges et/ou de subventions et subsides en faveur de l'emploi** au regard des futures réformes.

La réforme des pensions impactera également la gestion des effectifs. Il faudra réfléchir à l'aménagement des carrières de nos agents compte tenu de la pénibilité de certains de nos métiers. Une réflexion devra avoir lieu avec les organisations syndicales et les partenaires de l'intercommunale.

2.9.2.3 La participation au développement de l'entreprise

Le Service Ressources Humaines a la responsabilité de soutenir l'entreprise dans l'amélioration continue de ses processus et dans sa recherche d'excellence. C'est dans cette optique que le **projet de « Mobilisation du personnel »** est né. Au vu des nombreuses avancées que ce groupe a permis de faire, il sera poursuivi en collaboration avec le Service Communication et Prévention sur les 3 prochaines années.

Afin d'obtenir une mesure effective de ces avancées concernant l'amélioration continue, il a été décidé de **reconduire l'enquête Masterkey** telle que réalisée en 2014. Celle-ci a démontré une progression située entre 7 à 10% en ce qui concerne le ressenti de la motivation, l'autonomie et la responsabilisation des agents. Les résultats concernant les bonnes pratiques et la mise en place de certains outils essentiels sont également en belle progression (allant jusqu'à 20% de satisfaction supplémentaire par rapport à l'enquête de 2014). Ces mesures démontrent bien **l'évolution favorable du niveau d'implication des agents** dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les quatre leviers considérés comme sensibles lors de l'enquête en 2014 (fierté, confiance, orientation action et équité) ont fait l'objet de réflexions et d'actions entreprises par le groupe Mobilisation. Ces démarches se révèlent constructives au regard des résultats positifs de la nouvelle enquête (9,5% d'augmentation en moyenne).

L'ICDI souhaite reconduire avec une certaine régularité ce type d'enquête (tous les 2 ans) et ce afin de pérenniser ses avancées. On veillera à valoriser les progrès et encourager les initiatives par des actions ciblées. Cependant, des efforts doivent encore être fournis pour renforcer certaines compétences organisationnelles, principalement chez les employés.

Finalement, il ne faut pas oublier que les valeurs d'une entreprise définissent les comportements humains et les bonnes pratiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques et en sont par conséquent ses fondations. Il est dès lors fondamental de **faire vivre et véhiculer les valeurs** de l'intercommunale en permanence.

A cette fin, des ateliers d'amélioration avec des représentants des différents services seront relancés et un nouveau groupe « **Mobilisation du personnel** » sera mise en place d'ici la fin de l'année 2017. Suite à la nouvelle enquête Masterkey, de nouveaux thèmes seront abordés par le nouveau groupe de Mobilisation.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.9.3 La gestion de la sécurité

2.9.3.1 La sécurité au travail

Faits marquants

➤ Les accidents de travail

Pour essayer d'identifier les facteurs pouvant influencer les accidents de travail, il est indispensable de les caractériser. Depuis 2009, diverses analyses croisées sont réalisées, en liant par exemple les natures et sièges de lésions aux différents métiers de l'intercommunale. En 2017, l'intercommunale s'est intéressée aux résultats obtenus dans les recyparcs et au service collectes. En effet, il a été constaté, pour les recyparcs, une migration du risque d'accidents vers les tâches de manutention et, plus spécialement, la manutention des DEEE. Pour le service collectes, l'analyse a recherché s'il y avait un lien de cause à effet entre le nombre de travailleurs par camion et l'évolution des accidents. A l'heure actuelle, rien de probant n'est décelé. Ceci dit, d'une manière générale et après entretiens avec d'autres intercommunales du même secteur d'activité, **le constat d'une augmentation du nombre d'accidents est une réalité**. La COPIDEC se penche aujourd'hui collégalement sur la question.

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

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

➤ Les Equipements de Protection Individuelle (EPI)

Un des premiers engagements du SIPP a été de fournir des **EPI et des vêtements de travail adaptés aux postes de travail**. Au fil des années, les technologies ont sensiblement évolué et les informations récoltées auprès de nos contacts et fournisseurs ou lors des visites de salons spécialisés poussent le SIPP à revoir les besoins spécifiques par métier. Cependant, le fait de fournir des EPI et des vêtements de travail respectant les normes n'implique pas forcément que ceux-ci répondent le mieux aux exigences des utilisateurs (en matière de confort, de durabilité, etc.). Fort de cette expérience, le SIPP a, en 2017, à l'occasion de la relance des marchés « Fourniture d'Equipements de Protection Individuelle : Chaussures et Gants de protection », et « Location et entretien des vêtements de travail », procédé à des phases de tests par les utilisateurs de ces différents équipements avant leurs mises en service.

➤ **Le renforcement de la « conscience sécurité »**

Après 10 ans d'existence et afin d'accroître la « conscience sécurité », le SIPP devait lancer en 2017 une mission d'**assistance externe visant l'analyse de la manière dont l'intercommunale appréhende la sécurité** dans ses divers métiers. Cependant, des premiers contacts préalables entrepris par le SIPP, ce type d'accompagnement ne répond pas exactement aux attentes. La prospection se poursuivra en 2018.

Par ailleurs, il est important que les responsables hiérarchiques mobilisent leur personnel dans une politique de prévention participative, renforçant parallèlement ainsi l'esprit d'équipe. Des communications spécifiques en matière de sécurité seront organisées via des « **ToolBox Meeting** » **pour favoriser les échanges participatifs au sein d'un même service**. Pour ce faire, une base de données de TBM a été réalisée par le SIPP qui répond systématiquement aux demandes de réalisation ou d'accompagnement des responsables hiérarchiques.

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

Après avoir procédé à des formations de recyclage de l'équipe de secouristes, l'intercommunale doit lancer **un appel à volontariat pour former de nouveaux Equipiers de Première Intervention** qui intégreront le futur Service interne de Lutte Contre l'Incendie. Les modalités et les missions de ce service doivent encore être définies.

Le SIPP mettra en place et coordonnera un **plan de formation « sécurité » à l'attention de l'ensemble de la ligne hiérarchique qui s'étalera sur les 3 prochaines années**. Ce plan de formation aura pour objectif d'améliorer les compétences des membres de la ligne hiérarchique en matière de diagnostic préventif (Last Minute Risk Analyses, méthode 5S,...) et curatif (établissement d'un arbre des causes,...).

➤ **La sensibilisation citoyenne**

Une partie significative des accidents de travail est malheureusement liée à un manque de civisme ou de connaissance de la part des usagers des services de l'intercommunale. Citons, pour exemple, le dépôt dans les sacs de déchets ménagers d'objets piquants ou coupants ou encore le dépôt de produits dangereux dans les conteneurs des recyparcs. Pour diminuer ces risques, en fonction de la nature des accidents de travail occasionnés, les **citoyens continueront d'être sensibilisés** sur les conséquences de leurs gestes quotidiens de tri des déchets **à l'aide d'une communication originale**, notamment via l'ID Mag en fonction de l'actualité et du caractère exceptionnel de certains accidents et incidents.

➤ **L'interactivité du SDGR**

Le « plan d'actions » (annuel et quinquennal) qui sous-tend **le Système Dynamique de Gestion des Risques sera intégré dans l'Intranet**, ce qui permettra un suivi des actions en temps réel.

2.9.3.2 La protection de nos infrastructures

Faits marquants

Le suivi et l'optimisation des systèmes de vidéosurveillance déjà installés dans 4 de nos 14 recyparcs se sont poursuivis cette année. En effet, un marché visant une **mission de consultance en matière de vidéosurveillance et de protection des biens et des personnes** a été attribué cette année.

Dans le cadre de ce marché, l'adjudicataire sera amené à assurer des prestations de consultance et donc à assister l'intercommunale, principalement en matière de vidéosurveillance, mais également en matière de sécurité des biens et des personnes au sens large, ce qui inclut notamment et de manière non exhaustive : les systèmes d'alarme, les systèmes d'accès (portes, serrures, clés, badges, etc.), les systèmes de détection et de protection incendie, etc.

La mission principale de l'adjudicataire consistera à assister l'intercommunale de manière à lui permettre d'implémenter un système de vidéosurveillance performant et adapté sur l'ensemble de ses sites, principalement sur les 14 recyparcs, afin d'assurer une détection en cas d'intrusion et une reconnaissance des personnes et des véhicules, tant de jour que de nuit.

Cela s'inscrit pleinement dans la perspective d'équiper en 2018 l'ensemble de nos sites à l'aide d'un système de caméras numériques avec détection automatique ne provoquant pas de phénomène de « fausses détections ».

Enfin, la construction d'un nouveau poste de garde à l'entrée du Pôle environnemental, finalement postposé à 2018, devra permettre de **mieux contrôler les entrées et sorties des visiteurs et fournisseurs notamment par la mise en place d'un système de badges** et de les orienter *in fine* vers les services adéquats.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
La sécurité au travail						
Test systématique des EPI et vêtements de travail par type d'utilisateurs	100%	100%	-	-	-	
Réalisation d'une mission d'assistance externe d'analyse de la manière dont l'ICDI appréhende la sécurité	100%	0%	-	100%	-	
Consolidation de "l'esprit sécurité" par l'organisation d'échanges participatifs au sein d'un même service ("Toolbox meeting")	100%	30%	-	100%	-	
Lancement d'un appel à volontariat pour former de nouveaux Equipiers de Première Intervention	100%	0%	-	100%	-	
Réalisation d'un plan de formation "sécurité" à l'attention de la ligne hiérarchique	100%	0%	-	100%	-	

Sensibilisation des citoyens sur les conséquences de leurs gestes	100%	100%	100%	-	100%	en partenariat avec le service Communication et Prévention
Intégration du Système Dynamique de Gestion des Risques dans l'intranet (suivi des actions en temps réel)	100%	0%	-	100%	-	
Relancer le marché de service public relatif à la Médecine du travail et du SEPP	100%	100%	-	-	-	
Nouveau : formation et recyclage des secouristes	-	-	-	100%	-	
La protection de nos infrastructures						
Accès au système de vidéosurveillance sur tous les parcs	-	-	100%	-	-	
Protection des accès aux sites et bâtiments par un contrôle d'accès par badge	-	-	100%	-	-	

2.9.4 La gestion du patrimoine

2.9.4.1 Le charroi

Faits marquants

Le Service charroi veille à ce que les acquisitions de matériel roulant neuf se poursuivent conformément au plan d'investissement établi afin de **maintenir le charroi dans un état général au moins satisfaisant**. Il est également vigilant à intégrer dans les acquisitions de matériel roulant neuf les **meilleures technologies disponibles** (véhicules hybrides, véhicules roulant à l'aide de combustibles alternatifs tel que le gaz naturel comprimé, etc.) dans une perspective d'amélioration continue du matériel roulant.

Dans une volonté d'économie, certains objectifs d'acquisition de matériel roulant ont été revus (citons par exemple, l'aménagement intégral d'une ancienne camionnette en véhicule d'intervention en lieu et place d'une acquisition, ainsi que le prolongement de durée de vie de 16 bennes à ordures au-delà de leur durée d'amortissement).

Le renouvellement progressif de notre charroi par des véhicules de dernière génération a pour conséquence une **diminution du besoin en gasoil de roulage** ainsi qu'un taux de pollution limité. A titre d'exemple, un camion Euro 6 de 2017 consomme 6% de diesel en moins qu'un camion Euro 5 de 2007 et produit 50% de particules fines en moins. En conséquence, alors qu'en 2016, la consommation de gasoil de roulage était de 1.171.000 litres, elle n'est plus que de 1.090.000 litres en 2017, soit une économie de 81.000 litres.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Renouvellement progressif du charroi lourd						
Remplacement de camions compacteurs	5	-	-	5	-	Objectif 2017 reporté à 2018
Camions compartimentés	-	-	5	-	5	
Camionnette garage	-	-	-	-	1	
Fourgonnettes U.V.E.	-	-	2	-	-	
Camionnette collecte	1	100%	1	100%	-	
Chariot élévateur VALTRIS	2	50%	-	-	-	Commandés en novembre 2017
Bull pour le broyeur	1	100%	-	100%	-	
Pont élévateur	1	25%	-	-	-	
Fourgonnette service entretien	1	-	-	-	-	Leasing envisagé
Camionnette service entretien	1	100%	-	100%	1	Réceptionné en octobre 2017
Remplacement de camions lève-conteneurs avec grue	2	25%	4	100%	5	
Remplacement de collecto-glass	1	80%	-	-	-	Commandé en août 2017
Nouveau : Etude technico-économique sur la faisabilité d'alimenter les camions au CNG	100%	100%	-	-	-	

2.9.4.2 Le réseau de recyparcs

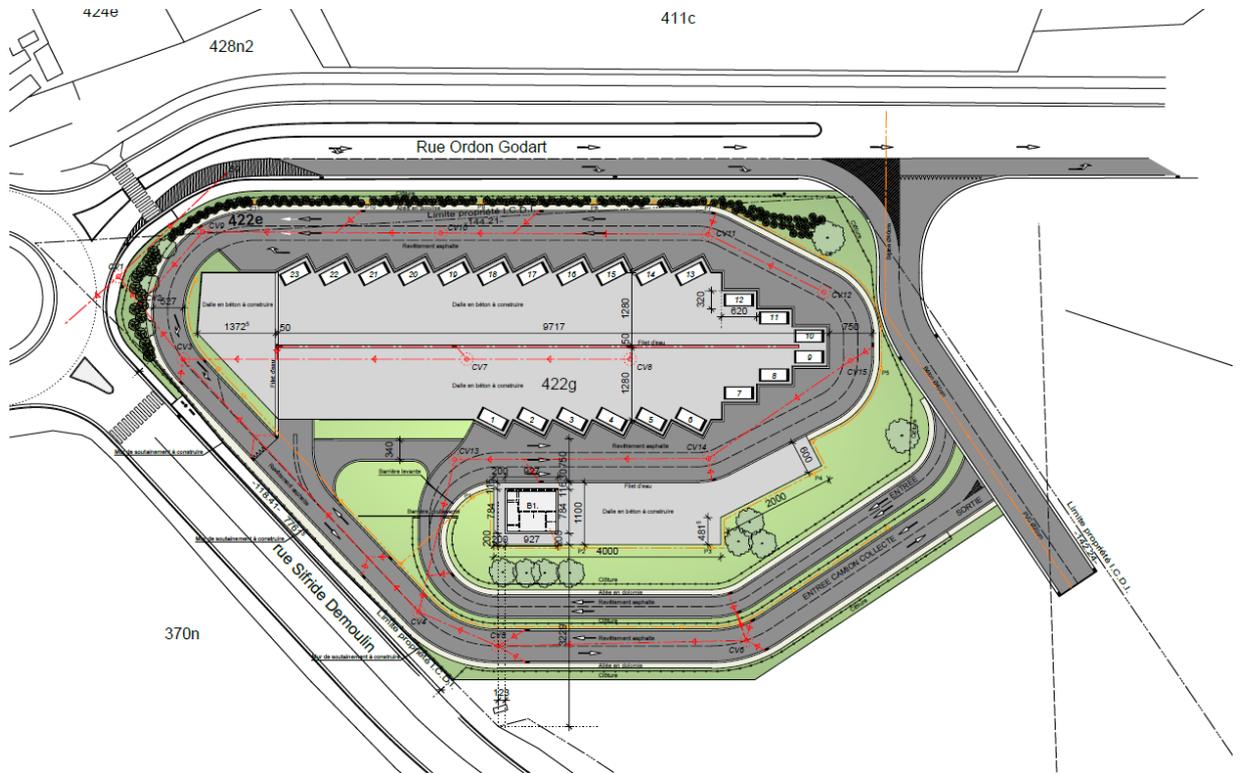
Faits marquants

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

Durant l'année 2017, **la modernisation du réseau de recyparcs a été poursuivie**, notamment de manière à améliorer la sécurité et le bien-être des agents et des usagers, mais aussi afin d'en optimiser les filières de valorisation. On peut citer :

- Pont-à-Celles : les travaux de rénovation ont débuté le 27 mars 2017, pour une remise en service prévue en mars/avril 2018 ;
- Farciennes : le recyparc qui avait été mis en fonction en 1994, sera remplacé par un tout nouveau projet pour les communes de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet (voir figure ci-dessous). Les demandes de permis d'urbanisme et de promesse de principe de subvention ont été déposées en octobre 2017 en prévision d'une ouverture de chantier à mi- 2018 :
- Charleroi I (Couillet 1) : ce recyparc a fait l'objet, en 2017, d'un réaménagement et de réparations au niveau des dalles de stockages, des clôtures, du portail et du parking ;
- Anderlues : les talus le long de la rue du Terril ont fait l'objet de réaménagement et le permis d'environnement a été prolongé.

- Châtelet, Chapelle-lez-Herlaimont et Fleurus : les demandes de prolongation de permis d'environnement ont été déposées cette année.



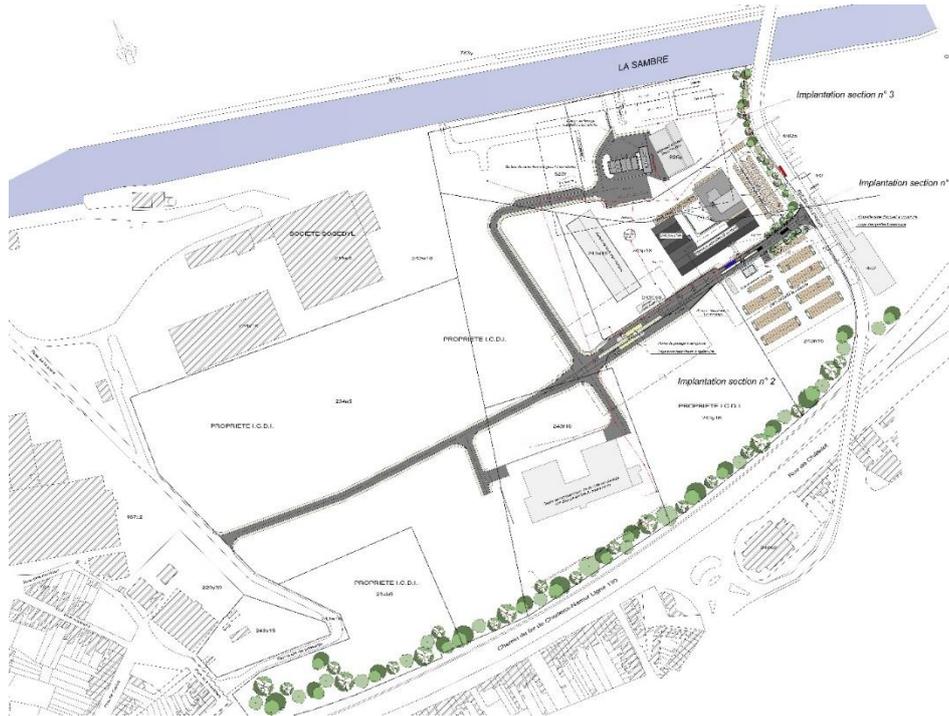
Projet de recyparc pour les communes de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet

2.9.4.3 Les bâtiments et infrastructures techniques

Faits marquants

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

L'ouverture du chantier de construction de ce réseau de voiries internes a démarré le 2 novembre 2017 pour une durée de 100 jours ouvrables.



À ce projet structurant, est venu s'ajouter fin 2017 de loges de stockage couvertes sur le terrain du centre de tri VALTRIS.

Dans le cadre de la reprise par l'ICDI du service propreté de la ville de Charleroi et dans l'attente de la construction d'un bâtiment dédié aux services de collectes et de propreté, des modules préfabriqués de +/- 500 m² ont été installés près de la Ressourcerie en vue d'accueillir les nouveaux agents de ce service.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Recyparcs						
Extension du pavillon de surveillance du recyparc de ransart	-	-	100%	-	-	
Extension/rénovation du recyparc de Pont-à-Celles	-	50%	100%	-	-	
Réhabilitation du parc de Farcienne-Aiseau-Presles	-	-	100%	50%	100%	
Rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet1) pour permettre l'accueil des déchets des commerçants, TPE...	-	-	-	-	100%	
Extension/rénovation du recyparc de Les Bons Villers	-	-	-	-	100%	
Extension/rénovation du recyparc d'Anderlues	-	-	-	-	100%	
Nouveau: Réaménagement des talus le long de la rue du Terril du recyparc d'Anderlues	-	100%	-	-	-	

Bâtiments et infrastructures techniques						
Construction d'un réseau de voiries internes (village du recyclage)	100%	75%	-	100%	-	
Construction d'un bâtiment pour l'accueil des gardes	100%	50%	-	100%	-	
Installation de deux nouveaux ponts de pesages et d'une loge	100%	25%	-	100%	-	
Réaménagement des stations de ravitaillement et ajout d'une station de lavage des camions	100%	25%	-	100%	-	
Nouveau: Travaux de réaménagement du bâtiment administratif avec extension des bureaux et salles de réunion	-	-	-		100%	
Nouveau: Construction d'un bâtiment pour les services Collecte et Propreté	-	-	-	25%	100%	
Patrimoine immobilier						
Remembrement des parcelles excédentaires du recyparc de Charleroi II (Ransart)	100%	-	-	100%	-	En attente de la fin des travaux d'égouttage de la ville
Acquisition/emphytéose de terrains pour les extensions/rénovations des parcs de Les Bons Villers et Anderlues	100%	-	-	100%	-	Reporté en 2018

2.9.5 La gestion des achats

Faits marquants

Le **déploiement du logiciel de gestion des achats** (*Easi Commandes*) dans tous les services de l'intercommunale a été finalisé début mars 2017. Ce logiciel répond à sa fonction première à savoir permettre un contrôle de la procédure des achats sans support papier. Certaines fonctionnalités doivent toutefois encore être améliorées afin d'apporter une utilisation plus aisée.

L'interfaçage de ce logiciel avec le logiciel de **GMAO** (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur) fonctionne depuis mars 2017 également pour les unités techniques d'exploitation de l'UVE. Il est prévu l'étendre aux services Charroi, Entretien et de VALTRIS avant fin 2019.

Il est également à noter qu'**une nouvelle loi sur les Marchés Publics est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2017**. Ceci a eu pour conséquence que le logiciel de gestion des marchés publics utilisé par l'intercommunale (3P) a dû rapidement être adapté. Les chefs de services ainsi que leurs adjoints ont par ailleurs été invités à participer à une formation concernant ces nouvelles dispositions.

Suivant la nouvelle loi, des adaptations seront à prévoir à terme en collaboration avec le service Informatique. En effet, les **moyens de communication « tout électronique »** deviendront obligatoires pour les marchés dont le montant est supérieur aux seuils européens et ce, à partir du 18 octobre 2018. Au 1^{er} janvier 2020, les moyens électroniques seront obligatoires pour tous les types de marché.

Le **suivi complet de l'exécution des marchés publics** sera réalisé à l'aide des nouvelles fonctionnalités de l'outil 3P courant 2018.

Enfin, au cours de l'exercice 2018, il sera également mis en place une **procédure d'archivage numérique**. Ce développement permettra notamment aux différents utilisateurs d'avoir accès à l'intégralité des documents relatifs aux marchés publics.

2.9.6 La gestion de la sécurité de l'information

Faits marquants

L'intercommunale a décidé dès 2016 d'anticiper la nouvelle réglementation européenne sur la vie privée (RGPD) qui entrera en vigueur le 25 mai 2018. Il est à rappeler que cette nouvelle réglementation impose des règles fortes en matière de protection des données avec des mesures de notification d'incident. Ces mesures génèrent de profondes modifications dans les fonctionnements au quotidien d'une organisation et doivent dès lors être anticipées.

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

Les premières mesures qui ont été implémentées en 2017 ont consisté en la mise en conformité au RGPD des **principaux processus traitant les données des citoyens**. Ceux-ci ont fait l'objet d'une formalisation précise des directives qui cadrent et définissent exactement ce que l'intercommunale attend de tous ses collaborateurs par rapport au respect de la vie privée.

Afin d'informer ou former tout le personnel susceptible d'être confronté à l'une ou l'autre problématique de la sécurité de l'information en général, l'intercommunale a également mis en place une **campagne de sensibilisation à la sécurité de l'information pour son personnel**. Cette campagne, à l'aide d'affiches, met particulièrement en évidence les risques informatiques que tout un chacun encourt avec les outils logiciels et le matériel numérique utilisés couramment. Dans la même optique, le règlement informatique existant a également été revu et amendé afin de couvrir tous les points d'attention et les responsabilités individuelles.

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

2.9.7 La gestion informatique

Faits marquants

L'informatique est un élément fondamental pour toute entreprise qui recherche l'efficacité et la performance. L'intercommunale est consciente qu'il est capital de toujours prendre en considération la manière dont la technologie peut l'aider à réaliser ses objectifs, mais également qu'il est nécessaire d'**appréhender le potentiel de la technologie informatique en tant que moteur et soutien de ses ambitions** pour l'avenir. Les perspectives innovantes de l'informatique, sa rapidité et ses supports sont des atouts indéniables car elle engage l'intercommunale, en toile de fond, vers une accélération et une amélioration continue de ses processus.

En 2017, les objectifs stratégiques ont été concrétisés au travers de la mise en place des projets suivants :

- Un **système sécurisé** et géré en interne **d'échange et/ou partage de fichiers** : il est possible maintenant de mettre à disposition ou de recevoir de l'extérieur des fichiers de tailles supérieures à ce que ne permettrait une messagerie avec un niveau de sécurité et confidentialité élevé ;
- Un **outil de gestion des instances** (Plone Meeting) : l'outil mis en place et configuré en 2016 est maintenant complètement opérationnel pour les échanges et le suivi des décisions du Comité de gestion de l'intercommunale ;
- Un **système d'analyse des appels téléphoniques entrants** : le but est de fournir aux différents services, offrant un support aux citoyens, la possibilité d'améliorer la qualité de leur prise en charge au travers d'analyses, en nombre et en temps de réponse, des appels entrants ;
- Un **automate vocal** bridant les GSM professionnels. Ce service permet de limiter les appels sortants à une liste prédéterminée de numéros professionnels, sans devoir configurer individuellement chaque GSM ;
- Un système de **Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)** : suite à son utilisation avec succès dans un premier service de l'intercommunale, il a été décidé d'utiliser le même logiciel pour les services « Patrimoine/Entretien » et « Charroi » de l'intercommunale. Étant donné la qualité et la souplesse de ce système, il sera également utilisé, dès le début 2018, par le service informatique afin de gérer efficacement les demandes d'intervention ainsi que pour « Valtris ». Cela créera de la cohérence et de l'uniformisation dans tous les processus d'intervention et de gestion d'inventaire.
- Un **système d'accès à un environnement informatisé et sécurisé pour le travail à distance**. A ce stade de la réflexion, qui est menée en collaboration avec le service RH, il s'agit de mettre en place les moyens d'accès et de définir la convention d'utilisation avec les agents concernés.

Afin de tendre vers l'amélioration continue, le service informatique s'est lancé dès 2017, dans la mise en place et l'application de recommandations en menant des actions basées sur les **bonnes pratiques ITIL**. Il s'agit notamment d'accentuer l'approche d'aide aux utilisateurs, les aspects formations, l'amélioration et la modernisation de l'environnement, une gestion intégrée et cohérente des solutions logicielles et des outils métiers, la prévention et les actions correctives suivies.

La **satisfaction des utilisateurs internes** a également été mesurée. A cette fin, le service informatique a procédé en 2017 à une mesure de cette satisfaction au travers d'une enquête en ligne. L'enquête a obtenu un taux de réponse de 45.5 % (65 répondants) et a présenté un taux de satisfaction de 79,2%, ce qui est très valorisant pour l'équipe qui reconduira cet exercice chaque année afin de s'assurer de la bonne progression de cette mesure.

L'informatique est relativement complexe et particulièrement sensible. Elle propose un panel de solutions d'une incroyable diversité. Cela va de pair avec les difficultés de les faire collaborer sainement et en toute sécurité. Le tout peut induire des risques importants de dysfonctionnements qui peuvent avoir des conséquences majeures comme des pertes ou des divulgations d'informations. Responsable de ses données tant du point de vue de son accessibilité, sa pérennité et sa confidentialité, l'intercommunale s'est donnée comme objectif de veiller à **atteindre un niveau de maturité en sécurité du système d'information suffisant**, en accord avec les normes actuelles et les obligations légales. Par conséquent, l'intercommunale a mené en 2017 des actions consistant en :

- Une évaluation annuelle de la sécurité du système d'information (serveurs, infrastructures, processus...) du service informatique afin de s'assurer que ce dernier atteint le niveau 3 requis par le Comité de sécurité de l'information (voir ci-avant). Le score obtenu en janvier 2017 a relativement peu évolué par rapport à l'audit initial de juin 2016. Il est actuellement à 2,47/3 pour la maturité de la sécurité du système d'information. Cela s'explique en partie par la période assez courte entre les évaluations et un retard conséquent sur la finalisation du très important plan « *Disaster Recovery Plan* » (DRP) à mettre en place. En effet, celui-ci étant très fortement dépendant de la liaison numérique entre le site du pôle environnemental et celui de l'Unité de Valorisation Energétique, cette dernière devait avant tout être remaniée, adéquatement dupliquée et surtout devait être plus efficace pour jouer totalement son rôle dans ce plan. C'est pourquoi, afin d'être prête pour la prochaine évaluation, l'intercommunale s'est adjointe les services d'un nouveau prestataire spécialisé qui a pour mission de mettre à niveau et de maintenir cette liaison. Elle est d'ailleurs maintenant conforme aux attentes et la **mise en place du plan DRP complet** a pu être finalisée. Il sera mis à l'épreuve en 2018.
- La mise en application du **plan de mise en conformité de la sécurité de l'information** par le service informatique en collaborant activement avec le Comité de sécurité de l'information.

L'informatique est un excellent outil de diffusion de l'information. Les dernières évolutions en la matière en sont la preuve (Internet, Smartphone, SmartTV, Tablette, GSM, téléphone digital...). Évidemment, cette réalité n'échappe pas à l'intercommunale. Son infrastructure en place est bien entendu très bien positionnée pour s'y adapter car elle offre d'ores et déjà une structure multimodale pour l'acquisition, la gestion et la transmission de l'information. Cependant, elle doit

encore évoluer pour élargir son panel de supports informatisés utilisables. C'est pourquoi l'intercommunale s'est donnée pour objectif de veiller à s'équiper **d'outils de diffusion, de projection et de présentation de l'information** en phase avec les moyens modernes de communication et d'interactivité. L'action qui a été menée en 2017 pour traduire cette stratégie a consisté à lancer un chantier qui vise à **transformer l'intranet en un vrai centre collaboratif**. L'objectif étant pour fin 2018 de mettre en place de nouveaux espaces d'échange et de sauvegarde de l'information numérique (mémo, documents, fichiers et autres) le tout dans une structure d'accès plus ergonomique. Pour s'aider dans cette tâche, l'intercommunale s'est adjointe les services d'un nouveau prestataire spécialisé qui a pour mission de coordonner les échanges avec tous ses services et leurs métiers.

L'informatique est parfois frustrante et bloquante pour les personnes les moins bien informées. Elle est pourtant merveilleuse pour peu que les usagers en connaissent un minimum pour l'utiliser. Cet apprentissage n'est pas forcément évident pour tout le monde et il faut malheureusement constater que beaucoup de demandes d'interventions techniques sont liées à la méconnaissance du « monde » informatique en général et de ses services annexes. Cela génère des arrêts de service inutiles, une perte de temps et un impact financier qui n'est pas négligeable. C'est pourquoi l'intercommunale s'est donnée pour objectif de **veiller à obtenir un niveau de connaissance nécessaire et suffisant des collaborateurs** afin que ces derniers puissent exploiter au mieux le matériel et les services informatiques mis à leur disposition. Sur ce point, les actions en 2017 ont consisté en :

- La mise en application d'un **plan de formations spécifiques à l'usage efficace du logiciel Outlook** tant dans sa fonctionnalité de messagerie que dans celle de gestionnaire de tâches. Ce plan formation a été défini et coordonné avec le service des ressources humaines. Ceci afin de compléter les compétences et le niveau de connaissance des collaborateurs ;
- La **documentation de services, processus et procédures** informatiques. Ce besoin documentaire est une mesure obligatoire de bonne gestion induite par la volonté de l'intercommunale de se conformer aux règles de bonnes pratiques et aux normes qui touchent autant la gestion des services informatiques que la sécurité de l'information.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence					Remarques
	2017		2018		2019	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	
Gestion informatique						
Mise en place d'un processus d'amélioration continue en matière de sécurité de l'information	25%	25%	-	50%	100%	
Evaluation annuelle de la sécurité de l'information du département informatique	100%	100%	100%	-	100%	Résultat 2.47/3
Développement de canaux de communications internes plus efficaces	-	-	50%	-	100%	
Améliorer l'efficacité du partage de l'information	100%	100%	-	-	-	Service d'échanges sécurisé fichiers
Mise en place d'un système d'analyse des appels téléphoniques entrants	100%	100%	-	-	-	
Réalisation d'une enquête d'évaluation du degré de satisfaction des clients internes	100%	100%	100%	-	100%	Résultat 79.2%
Plan annuel basé sur les recommandations des bonnes pratiques ITIL	100%	100%	-	-	-	Amélioration des services et de la sécurité des infrastructures - augmentation du capital service par l'appui de 2 prestataires spécialisés
Plan visant à documenter les services, processus et procédures informatiques	100%	100%	-	-	-	Processus décrits: Achats - Titre Sacs - Echanges documents avec l'externe
Plan annuel de formation spécifique aux domaines informatiques des agents de l'ICDI	100%	100%	-	100%	100%	Formation sur les Emails, l'utilisation d'Outlook et la sécurité de l'information
Offrir un accès à un environnement informatisé et sécurisé pour le travail à distance	100%	100%	-	-	-	Accès Session à distance avec double identification - procédure d'accès
Apport de nouvelles fonctionnalités au système de gestion des pointages	-	-	100%	-	-	
Amélioration du système de gestion du service Etudes et Parcs - appareils parcs 2ème génération	-	-	-	-	100%	
Amélioration du nouveau système de gestion des conteneurs	-	-	100%	-	-	
Accès à la configuration d'un système d'automate vocal	100%	100%	-	-	-	Autonomie de configuration pour les services de la collecte et recyparcs
Réservation et gestion des salles de réunions par un système centralisé	100%	100%	-	-	-	Système de réservation et salles équipées
Accès à la configuration des "kiosques d'information"	-	-	100%	-	-	
Transformation de l'intranet en centre collaboratif	-	-	100%	-	-	
Renouvellement du matériel audio/visuel des salles de réunion	-	-	100%	-	-	
Gestion documentaire informatisée pour le secrétariat général et le service achats	-	-	-	-	100%	
Implémentation de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur pour les autres unités de l'intercommunale (3 magasins)	66%	66%	100%	-	-	Réalisé pour Charroi, Entretien et Informatique
Gestion dynamique des risques pour le SIPP	-	-	100%	-	-	
Protection des accès aux sites et bâtiments par un contrôle d'accès par badge	-	-	100%	-	-	Audit réalisé
Informatisation de la station de ravitaillement et de nettoyage des camions, du nouveau poste de garde, du nouvel accueil et de la nouvelle liaison fibre optique avec Valtris	-	-	100%	-	-	
Nouveau : Adaptation du logiciel d'accès aux recyparcs pour les PME	100%	100%	-	-	-	

2.9.8 La gestion financière

Faits marquants

Le climat économique morose de ces dernières années demeure une réalité. Celui-ci affecte tant les autorités publiques qui font face à une raréfaction de leurs moyens que leurs partenaires économiques qui voient généralement leurs coûts augmenter et leurs recettes diminuer. Cette situation a sensiblement impacté l'intercommunale qui a dû enregistrer une **augmentation de ses charges de fonctionnement et une diminution de ses produits d'exploitation**. Pour l'exemple, on peut notamment citer la diminution ou même la suppression de certains subsides, l'augmentation ou la perception de nouvelles taxes enrôlées ou encore une augmentation sensible des coûts de traitement pratiqués par les opérateurs des filières de traitement de certains déchets.

Cet alourdissement des charges d'exploitation a justifié pour ce premier exercice du plan stratégique 2017-2019 d'être particulièrement vigilant sur la rigueur budgétaire annoncée en 2016. Cela se traduit pour l'exercice 2017 par une **limitation drastique des charges de fonctionnement** et la recherche de nouveaux produits d'exploitation dans le respect de l'objet social de l'institution. Dans le but de remplir cet objectif, le logiciel de contrôle budgétaire Qlikview permet aujourd'hui à chaque responsable de service de comparer son réalisé au regard du budget approuvé.

Qlikview est couplé à un autre outil logiciel mis en service au premier janvier 2017. Le logiciel d'achat et d'approbation des commandes. Ce dernier, parfaitement corrélé au logiciel de contrôle budgétaire, leur permet également d'intervenir immédiatement en cas d'anomalie détectée en relation avec les commandes à passer au regard du budget alloué.

En 2017, dans le cadre du marché public de financement des travaux de modernisation de l'UVE, l'intercommunale a bénéficié d'un **taux d'emprunt préférentiel** sur le montant de 74,5 millions d'euros consenti par la banque BNP Paribas Fortis.

L'exercice 2017 a également été marqué par la mise en place d'une meilleure répartition des tâches et responsabilités entre le service conteneurs et le service « finances et comptabilité ». Pour ce faire, le **paramétrage du nouveau logiciel de facturation** permettra d'entamer le second exercice du plan stratégique avec un personnel attitré à d'autres tâches que celles nécessaires à toutes les démarches d'encodage manuel des données de facturation des clients.

Etat d'avancement des objectifs

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

2.10 Tableau de synthèse des indicateurs de performance

	Indicateurs	Objectif stratégique 2017	Prévision à fin 2017	Appréciation
PREVENTION	Nombre de personnes sensibilisées	53.000	55.000	
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	600	858	
RESSOURCERIE	% Population couverte par La Ressourcerie	75%	87%	
	Nombre de kg/hab.an	5,5	5,2	
	Nombre d'interventions	9.500	9.800	
	Tonnage collecté	1.700 T	1.900 T	
	Taux de réemploi/recyclage	80%	82%	
COLLECTE	Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an.hab)	175	169	
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	20	19	
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	34	34	
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	15	14	
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an.hab)	35	31	
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	115.000	117.424	
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de sacs biodégradables (en kg/an.hab)	10	10,7	

	Indicateurs	Objectif stratégique 2017	Prévision à fin 2017	Appréciation
COLLECTE	Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m3 /an)	1.400	1.300	
	Nombre de missions du service « Taxi-déchets »	700	600	
	Poids collecté par apport volontaire dans les recyparcs (en kg/an.hab)	220	222	
	Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	63	64	
RECYCLAGE	Taux de recyclage (en %)	56,0	55	
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	17	17	
	Tonnage de PMC traité (en Tonnes)	22.000	21.925	
	Capacité de traitement de l'UVE (en Tonnes/an)	100.000	92.000	
VALORISATION ENERGETIQUE	Déchets à haut PCI (en Tonnes)	7.500	5.200	
	Production d'électricité (en MWh)	29.500	27.200	
	Certification EMAS	Oui	Oui	
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	10	
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3.4	3.2	
	Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0.9	0.8	
	Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	-	-	-
	Taux de valorisation énergétique (en %)	42	44	
	Taux d'élimination (en %)	2,0	1	

	Indicateurs	Objectif stratégique 2017	Prévision à fin 2017	Appréciation
ADMINISTRATION GENERALE	Masse salariale (en milliers €)	27.124	27.116	
	Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	499	
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,84	2%	
	Taux d'absentéisme (en %)	7,5	8,3	
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,26	
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	1,9	
	Nombre total d'accidents	74	90	
CHARROI	Nombre de camions compacteurs remplacés	5	0	
	Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	2	0	
	Nombre de camions collecto-glass remplacés	1	1	
IT	Evaluation de la satisfaction des clients internes (en %)	78	79,2 %.	

3 VOLET FINANCIER

3.1 Situation financière comparée

Budgets comparés 2017-2019		Budget 2018 Révisé	Budget 2018 Plan Strat.	Budget 2017	Réalisé 2016	Réalisé 2015	Réalisé 2014
Produits		19.845.728,30	20.628.183,34	20.377.712,20	19.146.419,18	18.663.729,90	16.497.336,77
1	SACS	2.572.073,56	2.728.352,44	2.724.802,44	2.716.788,13	2.700.139,62	1.613.919,42
2	CONTENEURS	4.190.878,00	4.340.087,51	4.256.887,51	2.627.234,71	2.423.682,82	1.802.714,85
3	FOST +	3.815.819,45	3.398.487,51	3.389.073,31	3.369.782,38	3.134.438,76	3.248.681,41
4	INCINERATION	2.634.000,00	2.287.000,00	2.272.000,00	2.835.332,93	2.383.195,54	2.021.384,23
5	MATIERES	3.205.608,22	3.266.527,51	3.159.236,79	3.186.950,86	3.069.158,60	2.886.452,36
6	DIVERS	435.029,18	393.600,00	390.050,00	436.506,29	462.071,67	662.434,06
7	RECUPERATIONS DIVERSES	2.492.319,89	3.479.965,37	3.464.447,15	3.463.285,26	3.593.608,44	3.358.008,33
8	ENERGIE	500.000,00	734.163,00	721.215,00	510.538,62	897.434,45	903.742,11
Charges d'exploitation		-44.979.793,26	-46.028.967,40	-45.237.483,69	-44.295.162,34	-42.772.543,37	-41.211.372,59
9	SERVICES ET BIENS DIVERS	-1.059.840,00	-1.093.252,95	-1.085.752,95	-1.256.557,61	-1.167.262,98	-1.153.427,94
10	ENERGIE	-1.482.680,44	-2.213.285,66	-1.999.832,26	-2.047.197,87	-1.748.401,51	-2.076.623,23
11 + 12	OUVRIERS / EMPLOYES	-27.590.925,16	-27.522.861,65	-27.124.464,01	-26.760.649,83	-26.385.708,45	-25.871.667,14
13	REPARATIONS	-4.056.649,40	-4.839.098,87	-4.834.924,38	-4.982.940,84	-4.969.048,95	-5.002.867,33
14	AUTRES ACHATS	-757.217,80	-359.755,26	-357.741,55	192.837,03	109.353,62	27.161,67
15	TRANSPORT	-215.528,08	-262.280,17	-254.684,50	-406.025,32	-332.710,16	-416.274,70
16	TRAITEMENT	-9.184.182,38	-9.051.628,84	-8.899.500,58	-8.336.541,68	-7.523.006,52	-5.611.925,37
17	PERS INTERIM OUVRIERS	-218.400,00	-368.525,32	-367.200,14	-313.079,43	-467.016,45	-714.080,28
18	PERS INTERIM EMPLOYES	-237.000,00	-114.625,32	-112.200,00	-191.751,03	-87.411,64	-196.078,47
19	COMMISSIONS	-177.370,00	-203.653,36	-201.183,32	-193.255,76	-201.330,33	-195.589,80
Administration		-6.066.448,20	-5.625.167,06	-5.494.725,57	-5.578.515,44	-4.752.737,74	-5.888.294,21
20	ADMIN & COMMISSAIRES	-180.181,21	-180.181,21	-176.648,25	-156.961,16	-172.322,25	-172.441,31
21	TELEPHONE & FAX	-154.600,00	-172.500,00	-169.300,00	-140.117,86	-67.498,26	-69.139,49
22	TAXES	-2.239.540,05	-2.192.372,12	-2.175.441,77	-2.195.475,23	-1.900.027,56	-3.113.102,81
23	ASSURANCES	-653.609,55	-653.609,55	-640.973,10	-704.186,64	-695.126,86	-737.345,94
24	LOCATIONS/LEASING	-296.740,28	-180.020,17	-177.476,77	-237.955,01	-197.064,19	-127.197,98
25	SOUSCRIPTION	-71.220,00	-71.220,00	-70.588,23	-56.094,61	-46.523,51	-33.690,98
26	REPRESENTATION	-30.525,00	-25.000,00	-25.000,00	-55.313,93	-32.778,76	-18.419,64
27	INFORMATIQUE	-442.500,00	-417.898,12	-387.443,86	-392.752,68	-251.268,80	-231.088,75
28	AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-193.800,00	-210.698,97	-195.698,97	-114.348,26	-81.437,62	-63.434,09
29	PREVENTION	-853.000,00	-580.269,00	-568.891,15	-608.377,15	-449.644,53	-605.999,66
30	CONTRÔLE / ANALYSE	-298.248,61	-319.886,22	-317.281,77	-280.894,42	-204.193,87	-94.707,23
31	PETIT MATERIEL DE BUREAU	-141.000,00	-130.549,80	-130.519,80	-156.068,56	-157.245,57	-150.656,60
32	AUTRE ADMIN	-511.483,50	-490.961,90	-459.461,90	-479.969,93	-497.605,96	-471.069,73
RESULTAT D'EXPLOITATION		-31.200.513,86	-31.025.951,12	-30.354.497,06	-30.727.258,60	-28.861.551,21	-30.602.330,03
33	AMORTISSEMENTS REDUCT VALEURS	-6.543.865,83	-6.782.468,11	-6.996.305,46	-5.955.655,77	-6.986.693,56	-5.208.739,12
34	PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-945.523,57	-1.050.761,10	-1.071.830,01	-979.262,37	-1.029.995,29	-1.136.676,72
35	SUBSIDES	1.636.875,29	1.748.650,94	1.783.562,60	1.328.583,97	1.619.034,19	1.538.805,03
36	RESULTAT AVANT RESTRUCTURATION	-37.053.027,97	-37.110.529,39	-36.639.069,93	-36.333.592,77	-35.259.205,87	-35.408.940,84
Produits (Charges) exceptionnels		-327.145,00	-327.145,00	-327.145,00	-374.325,49	-138.010,33	240.159,02
37	Pénalités / Amendes Diverses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	Charges exceptionnelles	-327.145,00	-327.145,00	-327.145,00	-588.940,77	-538.122,18	-145.149,31
39	Autres produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	214.615,28	400.111,85	385.308,33
RESULTAT APRES RESTRUCTURATION		-37.380.172,97	-37.437.674,39	-36.966.214,93	-36.707.918,26	-35.397.216,20	-35.168.781,82
Coût des communes après rétrocessions		-29.880.172,97	-29.937.674,39	-29.466.214,93	-28.895.603,06	-27.630.389,59	-27.464.604,11
Charges		-37.380.172,97	-37.437.674,39	-36.966.214,93	-36.707.918,26	-35.397.216,20	-35.168.781,82
Rétrocessions sacs et produits en faveur des communes		7.500.000,00	7.500.000,00	7.500.000,00	7.812.315,20	7.766.826,61	7.704.177,71
Net		-29.880.172,97	-29.937.674,39	-29.466.214,93	-28.895.603,06	-27.630.389,59	-27.464.604,11

3.2 Investissements

	Budget 2017	Budget 2018 Plan Strat.	Budget 2018 Révisé
Service INFORMATIQUE			
Licences et logiciels	379.088,09	153.117,58	402.185,00
Matériels et équipements informatiques	57.455,00	57.455,00	57.455,00
Sous-total	436.543,09	210.572,58	459.640,00
Service GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Rénovations – Aménagements du Pôle environnemental	1.864.889,33	1.292.737,50	2.229.154,03
Travaux des recyparcs	1.742.148,76	2.289.049,59	1.681.198,35
Equipements divers	175.000,00	175.000,00	
Espace de stockage pour PMC			574.550,00
Sous-total	3.782.038,09	3.756.787,09	4.484.902,38
Service CHARROI			
Matériel, installations et équipements	127.917,81	77.851,53	77.851,53
1 bull, 2 chariots élévateurs, 2 containers-grue	952.121,28	-	-
Véhicules de services - pool	181.557,80	137.892,00	137.892,00
Camions pour les collectes	1.436.375,00	1.614.485,50	1.614.485,50
Camions pour les recyparcs	-	781.388,00	781.388,00
Sous-total	2.697.971,89	2.611.617,03	2.611.617,03
Service RECYPARCS			
Containers 10,12, 25, 30 et 35 m3	195.000,00	265.850,00	265.850,00
Containers grands volumes avec couvercles			52.500,00
Sous-total	195.000,00	265.850,00	318.350,00
Service COLLECTE			
Containers 10,12, 20, 25, 30 et 35 m3	40.218,50	40.218,50	
Containers groupés : projet stratégique			574.550,00
Containers 140L, 240L, 660L et 1100L	34.473,00	34.473,00	34.473,00
Poubelles à puce	57.455,00	57.455,00	57.455,00
Sous-total	132.146,50	132.146,50	666.478,00
UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE			
Investissements divers (Air comprimé, transformation chaudière)	114.910,00	1.264.010,00	976.735,00
Rayonnages atelier/magasin			57.455,00
Ventilateur de fosse	-	22.982,00	22.982,00
Atelier, bureaux et bloc social	-	-	1.149.100,00
Sous-total	114.910,00	1.286.992,00	2.206.272,00
TOTAL GENERAL	7.358.609,57	8.263.965,20	10.747.259,41



PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2019

PREMIÈRE ÉVALUATION

www.icdi.be
rue du Déversoir, 1
6010 Charleroi (Couillet)

0800 94 234

icdi
Réinventons nos déchets