



# Plan stratégique 2023-2025 Actualisation 2025

## Table des matières

Prévisions & Objectifs à l'horizon 2025 .....	4
Environnement, intercommunalité & stratégie .....	5
La méthodologie.....	5
Nos parties intéressées .....	6
Leurs besoins & attentes .....	6
Notre vision stratégique .....	7
Nos forces & nos faiblesses .....	7
Nos valeurs .....	8
Respect de l'environnement .....	8
Maîtrise économique .....	9
Responsabilité sociétale .....	9
Qualité et amélioration permanente .....	10
Service au public.....	11
Opportunités & menaces .....	11
Les moyens .....	12
Le ZDé, comme « zéro déchet » .....	12
Nos 49 recyparcs .....	13
Nos collectes en voirie.....	13
Le tri des P+MC.....	14
La valorisation des déchets organiques et verts .....	14
La valorisation énergétique.....	15
L'enfouissement technique .....	15
La recherche et le développement.....	15
La communication .....	15
Les collaborateurs .....	16
La sécurité & le bien-être .....	16
L'administration de nos engagements environnementaux.....	16
Les affaires juridiques .....	16
L'informatique .....	17
Le patrimoine .....	17
Les finances .....	17
Budget 2023-2025 .....	18
Révision 2025 – Version 3.0 .....	18
Evolution de la conjoncture.....	18
a. Inflation .....	18
b. Papiers-cartons.....	19
c. Electricité.....	19
Quantités .....	20

Révision budgétaire (version 3.0).....	20
a.    Rappel de la dernière révision (version 2.2).....	20
b.    Adaptations et optimisations budgétaires .....	21
c.    Proposition de rééquilibrage des cotisations .....	23
Synthèse .....	25
a.    Evolution du service minimum.....	25
b.    Evolution du coût vérité .....	25
Tableau de synthèse des indicateurs de performance.....	26
Tableau de synthèse des cotisations & tarifs 2025 .....	27

## Prévisions & Objectifs à l'horizon 2025

<b>Communes associées</b>  <b>72</b>	<b>Citoyens desservis</b>  <b>1.049.000</b>
<b>Collaborateurs</b>  <b>326</b>	<b>Quantité totale de déchets ménagers<sup>1</sup></b>  <b>476</b> <b>kg / habitant</b>
<b>Quantité de déchets ménagers résiduels</b>  <b>121</b> <b>kg / habitant</b>	<b>Quantité de déchets organiques</b>  <b>34</b> <b>kg / hab. desservi</b>
<b>Communes adhérent à nos collectes rationalisées</b>  <b>61</b>	<b>Citoyens desservis par nos collectes rationalisées</b>  <b>756.500</b>
<b>Taux de recyclage</b>  <b>72%</b>	<b>Taux de recyclage-valorisation</b>  <b>97%</b>
<b>Production Électrique</b>  <b>230.000</b> <b>MWh sur le réseau</b>	<b>Taux d'enfouissement</b>  <b>3%</b>

<sup>1</sup> Y compris les quantités d'encombrants collectées en porte-à-porte par La Ressourcerie du Pays de Liège

## Environnement, intercommunalité & stratégie

Le développement durable se définit comme un *mode d'organisation de la société qui permette de répondre le plus efficacement possible aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs*<sup>2</sup>.

Il y a maintenant plus de quarante ans, des Communes se sont associées pour créer une intercommunale qui leur permette de faire face à ces obligations environnementales qu'elles n'étaient plus en mesure de satisfaire seules : INTRADEL.

Depuis, nous travaillons à remplir cette mission en offrant à nos Communes associées des solutions toujours environnementalement plus performantes, mettant par là même l'accent sur l'aspect environnemental, une des trois facettes du développement durable.

La succession des crises que nous avons connues ces dernières années - CoVid19, inondations, envol des prix de l'énergie - nous ont rappelé qu'au-delà de cette composante environnementale, le développement durable s'inscrit dans une dimension économique et sociale tout aussi importantes.

C'est ici que réapparaît avec force le principe d'intercommunalité. Créée par les Communes pour les Communes, INTRADEL est en phase avec celles pour lesquelles elle travaille. Solidarité, proactivité, inventivité seront notre leitmotiv pour ces années à venir. Attentive aux préoccupations de nos Communes associées et à leurs citoyens, l'intercommunale participera à leurs efforts. Et même si, par les économies d'échelle qu'elle génère, l'intercommunalité permet déjà en elle-même de limiter les coûts à charge de nos Communes associées, il nous incombe d'aller plus loin.

Définir une stratégie, c'est, compte tenu du contexte, tant externe qu'interne, faire des choix, trier l'important de l'accessoire, adapter ses ambitions aux réalités.

Le triennat s'annonçait difficile. Le Covid, la guerre en Ukraine ont généré, outre d'importantes difficultés d'approvisionnement, une forte inflation, atteignant 14% en 2022. Malgré cela, nous avons maintenu nos cotisations 2023 et 2024 à leur niveau de 2022, prenant en charge tous ces surcoûts.

Nous l'annonçons, la conjoncture était incertaine et la prudence restait de mise.

L'année 2024 n'a pas permis de reconstituer nos réserves. La taxation des « surprofits » réalisée sur la vente d'électricité, le tassement du prix de vente de cette dernière, l'augmentation des coûts de transport et les avaries survenues à notre unité de valorisation énergétique en sont les principales raisons.

## La méthodologie

Notre raison d'être, c'est de servir nos Communes associées. Elles nous ont créé pour gérer les déchets produits par leurs habitants afin d'accomplir les missions de salubrité et de propreté publique dont elles ont la charge.

---

<sup>2</sup> ADEME, Agence (française) de la transition écologique (<https://expertises.ademe.fr/expertises/developpement-durable/quest-developpement-durable>)

En accord avec les principes de gestion définis par **Adrianus Lansink<sup>3</sup>**, il s'agit

- 1° de développer des politiques de prévention en vue de limiter la production de déchets
  - 2° d'assurer la collecte de ces déchets, leur réutilisation ou leur recyclage
  - 3° de valoriser ceux de ces déchets qui ne sont pas recyclables
  - 4° et d'éliminer ceux qui ne peuvent être ni réutilisés, ni recyclés, ni valorisés
- et ce, au moindre coût.

## Nos parties intéressées

- **Notre raison d'être : nos COMMUNES associées**
- **Notre public cible : leurs CITOYENS**
- **Notre force : nos COLLABORATEURS**

Société de services publique, INTRADEL est vouée à satisfaire les besoins des parties qui attendent d'elle qu'elle les satisfasse. Encore convient-il de choisir celles dont on entend satisfaire les besoins.

Depuis sa création, INTRADEL a noué des relations avec toute une série de parties prenantes intéressées par son activité : ses associés, leurs citoyens, ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses voisins, des autorités, des administrations, ....

Si toutes ont leur importance, certaines en ont plus que d'autres. Ce sont elles qui retiennent notre attention.

## Leurs besoins & attentes

Une fois sélectionnées les parties intéressées dont nous souhaitons satisfaire les besoins, nous avons défini parmi ceux-ci ceux que nous allons nous attacher à satisfaire, compte tenu de notre mission et des moyens dont nous disposons.

Vu la situation difficile de nos Communes, nous nous attacherons à assurer notre mission de gérer les déchets en limitant l'impact financier pour nos Communes.

Sans pour autant mettre de côté nos ambitions environnementales, d'autant que, nous en sommes convaincus, loin d'être antagonistes, ces deux préoccupations se complètent et se renforcent. Nous entendons en faire la démonstration.

Nous ne pourrons y arriver sans la participation de tous. Particulièrement en notre domaine d'activité, même si cela n'apparaît pas toujours au premier regard, les intérêts individuels se confondent avec l'intérêt collectif. Nous continuerons donc à impliquer tout un chacun dans notre démarche.

---

<sup>3</sup> Homme politique hollandais

## Notre vision stratégique

### Commune envie d'économies (circulaire & budgétaire)

S'il est illusoire d'imager la disparition de tout déchet à l'horizon 2025, toute réduction, la moindre soit-elle, est bénéfique, pour notre portefeuille comme pour notre environnement.

Il reste donc, plus que jamais, nécessaire qu'ensemble nous travaillions à réduire notre production de déchets. Le moindre geste compte. Un million d'habitants sont desservis par INTRADEL. Chaque kilo évité représente un millier de tonnes de déchets en moins ; deux kilos, deux mille tonnes, ... ! Et autant de coûts de transport et de traitement épargnés. Multiplié par un million, le plus petit geste devient significatif.

Pour cela, il nous faut fédérer les efforts de chacun pour atteindre l'objectif commun. Et convaincre, apprendre, montrer que c'est possible, que tous ensemble nous pouvons y arriver.

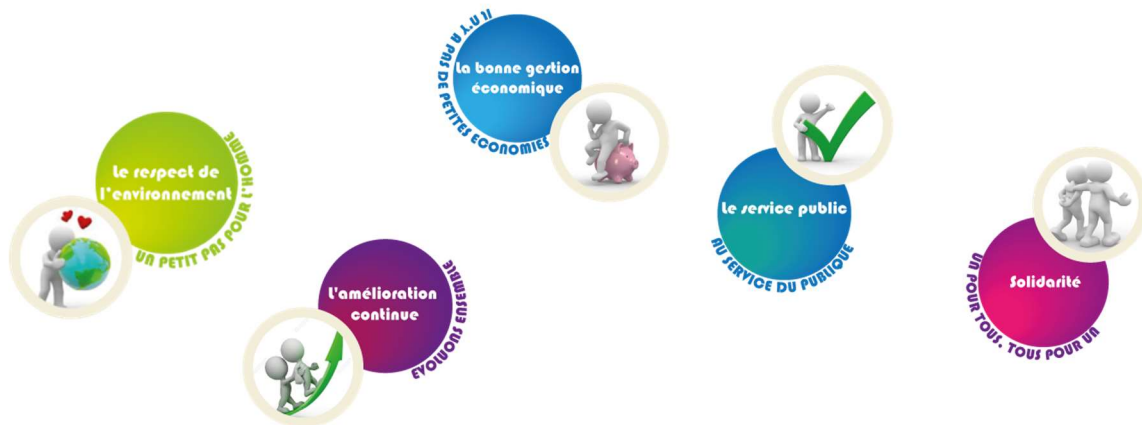
Dans l'intervalle, nous poursuivrons la collecte, le recyclage et le traitement des déchets produits.

## Nos forces & nos faiblesses

Une vision stratégique forte et déterminée, des valeurs d'entreprise en accord avec notre ADN, une expertise de quarante ans et l'expertise de nos collaborateurs nous ont permis de gagner la confiance de nos Communes.

Si certaines matières récupérées ont ponctuellement une valeur positive, nous ne gagnons pas d'argent avec les déchets. Que du contraire, toute tonne collectée puis recyclée ou valorisée énergétiquement coûte. Et ces coûts sont à charge de nos Communes associées, et par répercussion, de leurs habitants. Même si nous sommes depuis toujours attentifs à maîtriser nos coûts, nous devons couvrir nos frais. Le principe de solidarité mis en œuvre par le principe même de l'association intercommunale se heurte parfois à la montée des individualismes. Mais le chacun pour soi est moins que jamais de mise. Nous partageons des préoccupations communes et les défis à relever restent bien trop grands.

## Nos valeurs



Ce sont une de nos principales forces, l'ADN de notre société, de notre action, de nos collaborateurs.

### Respect de l'environnement



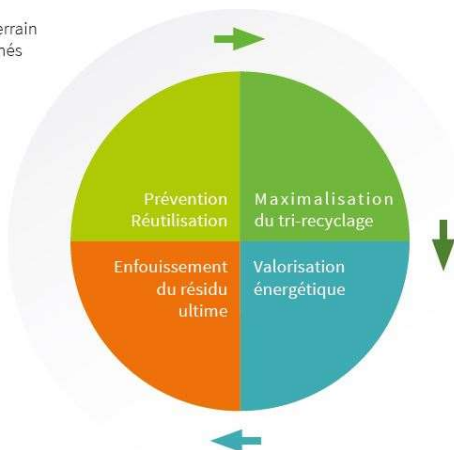
De par son objet social, INTRADEL est depuis toujours attentive à limiter autant que faire se peut l'impact environnemental de ses activités.

Pour la gestion des déchets produits par les citoyens et dont INTRADEL a la charge, nous nous attachons à mettre en œuvre la hiérarchie des modes de gestion des déchets définie par les Directives européennes 75/442/CEE, puis 96/61/CE, 2006/12/CE et enfin 2008/98/CE et reprise par le Décret wallon relatif aux déchets du 27 juin 1996, modifié notamment par le Décret du 10 mai 2012 :

- limitation de l'apparition des déchets par la mise en place d'une politique active de prévention et de réutilisation
- maximalisation du recyclage des déchets dont on n'a pu empêcher l'apparition
- valorisation énergétique des déchets non recyclables à pouvoir calorifique
- enfouissement contrôlé des déchets ultimes

ce qui permet de limiter au maximum l'impact de ces déchets sur notre environnement.

Cellule prévention - Animateurs de terrain  
Actions dans les écoles, sur les marchés  
Promotion du réutilisable  
Calendrier des collectes  
Compostage à domicile  
Guide du réemploi  
SoFIE  
Ressourcerie du Pays de Liège  
...



49 recyparcs  
2.200 bulles à verre  
Collecte p-à-p PMC/PC/Organiques  
Centre de tri PMC  
Démantèlement des DEEE  
Centre de compostage  
Centre de recyclage  
Biométhanisation  
...

Uvélia  
Sideco

Uvélia  
Valorical

Nous nous attachons à ce que ces principes soient appliqués à l'ensemble des déchets produits par nos concitoyens, que leur collecte soit assurée par les pouvoirs publics ou par des collecteurs privés. L'Intercommunale entend jouer son rôle, que ce soit en qualité de conseiller, notamment auprès des diverses administrations publiques avec lesquelles elle est en relation, ou au travers de l'influence qu'elle détient dans ses filiales, en qualité d'initiateur.

Responsable envers nos Communes associées et au travers elles, envers les citoyens qui les composent, nous entendons qu'il en soit de même des autres acteurs du secteur, et notamment les divers producteurs et/ou importateurs. Dans une acception complète du développement durable, il convient qu'ils assument la pleine responsabilité environnementale des produits qu'ils mettent sur le marché, de leur conception à la fin de leur cycle de vie, et que la responsabilité financière qui doit y être liée les incite à favoriser une utilisation prolongée par la mise en place de réseau de réparation, la fourniture de pièces de rechange, ... plutôt que la surconsommation actuelle.

Notre action environnementale ne se limite pas au domaine des déchets et l'Intercommunale comme ses collaborateurs adoptent un comportement responsable dans l'ensemble de leurs activités, tant celles réalisées en interne que celles menées en collaboration avec des partenaires extérieurs.



## Maitrise économique

Partie prenante de la société dans laquelle nous nous intégrons, l'intercommunale en peut perdre de vue les impératifs budgétaires qui pèsent sur ses Communes associées. Nos activités ont un coût, nécessairement à charge des Communes associées, et par répercussion, de leurs habitants. C'est pour limiter ce coût qu'elles ont créé l'intercommunale. C'est pourquoi la maîtrise de notre impact budgétaire a toujours été, est et restera une de nos préoccupations constantes.

Dans ce cadre, INTRADEL veille notamment à assurer la meilleure rentabilité aux investissements réalisés par la recherche de collaborations tant entre acteurs publics qu'avec des partenaires privés. INTRADEL est également un acteur économique d'envergure au sein de la région. Trois cents emplois directs, plusieurs centaines d'emplois indirects, un budget annuel de plus de 100.000.000€, l'intercommunale, tout en assurant la maîtrise publique d'une gestion complète des déchets ménagers, s'attache à développer au travers de ses activités le tissu économique régional.



## Responsabilité sociétale

Socialement engagés, nous sommes attentifs au bien-être de nos collaborateurs, sans lesquels aucune entreprise n'est possible.

Emanation des Communes, nous sommes le reflet naturel des communautés locales qui composent la société et la dirigent au travers de ses organes de gestion, principalement composés de mandataires locaux. Au-delà, dans le respect de l'autonomie de chacun, nous les informons, les consultons, voire les associons à la gestion de nos projets<sup>4</sup>.

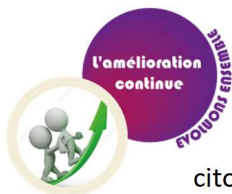
<sup>4</sup> Comme au sein des Comités de suivi qui ont été mis en place dans le cadre de la rationalisation des collectes, ou de filiales, comme au sein de la RESSOURCERIE DU PAYS DE LIEGE

Nous sommes en contact permanent avec les pouvoirs publics qui règlementent notre activité. Dans ce cadre, nous veillons, dans l'optique de développement durable qui est la nôtre, à ce qu'ils prennent en compte de façon équilibrée les trois facettes de ce développement et évitent toute surenchère qualitative, notamment par rapport aux normes européennes, ce qui mettrait à charge de la population des surcoûts injustifiés. INTRADEL rencontre régulièrement les riverains de ses différents sites d'exploitation, au sein de Comités d'accompagnement, lors des visites de ses installations, sur les marchés, ... C'est ainsi un dialogue permanent que noue l'Intercommunale avec les différentes parties intéressées par ses activités.

Nous nous investissons particulièrement dans le progrès social, local ou international. Attentifs à mettre à profit le développement de nos activités pour aider les plus démunis, nous avons développé une politique volontariste de réinsertion de personnes en difficulté sur le marché de l'emploi. Au sein même de l'intercommunale, tout a été mis en œuvre pour leur rendre le plus grand nombre de postes accessibles. Les profils, les procédures de recrutement, la formation, ... tiennent compte de cet objectif. D'autre part, nous participons activement au développement de l'économie sociale dans notre région, notamment au travers de nos filiales *SOFIE*, *LA RESSOURCERIE DU PAYS DE LIÈGE* OU *SITEL*.

En accord avec nos valeurs, nous veillons au respect des droits élémentaires des personnes, que ce soit en matière de travail, de santé ou d'environnement.

Enfin, nous assurons le partage de nos connaissances acquises.



## Qualité et amélioration permanente

Instrument public au service du public, INTRADEL veille à assurer en permanence un service de la meilleure qualité qui rencontre les besoins des citoyens desservis en assurant son objectif environnemental premier.

Les techniques évoluent, les mentalités aussi et seule une remise en question régulière de nos acquis nous permet de rester à la pointe. Si l'enregistrement EMAS de l'Intercommunale a formalisé cette démarche pour certaines de nos activités, elle est également d'application constante pour l'ensemble de celles-ci au travers de notre système de management intégré (SMI).



L'Intercommunale adhère au principe d'amélioration permanente dans une optique de développement durable de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, et aux valeurs qu'elle sous-tend comme les droits de l'Homme, des travailleurs, de l'environnement, ...

La transparence et la bonne gouvernance y jouent un rôle essentiel, renforçant la crédibilité de notre entreprise et permettant de mener le dialogue avec les parties prenantes en toute confiance. En sa qualité d'acteur public dans le domaine de l'environnement, l'Intercommunale est d'ailleurs soumise à diverses obligations légales y relatives<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> CDLD : articles L-1561 et L-1523-13, L-1531 et ss, Code de l'Environnement, articles D.10 à D.20.18, ...

## Service au public



Notre but, c'est de servir nos Communes associées, au mieux que nous pouvons. Et au travers de nos Communes associées, leurs citoyens. C'est pour cela qu'INTRADEL a été créée. Nous sommes donc particulièrement attentifs à la satisfaction de leurs besoins. Nous attendons, et veillons, à ce qu'il en soit de même de nos partenaires.

Si nous respectons la diversité, pas question cependant de répondre aux demandes particulières de chacun ou de chacune, Commune ou citoyen. Nous travaillons dans l'intérêt général. Parfois, on ne peut faire l'unanimité : la majorité l'emporte alors et il appartient aux autres de se rallier à la décision prise, pour le bien de tous.

Dans l'exécution de notre mission, nous faisons preuve de disponibilité, d'ouverture et de proactivité. Nous nous y engageons.

## Opportunités & menaces

La prise de conscience des enjeux environnementaux par nos concitoyens représentait, lors de l'adoption, en décembre 2019, de notre plan stratégique 2020-2022, la principale opportunité du triennat. Impossible de l'ignorer : ce que nous avons appelé la conscience verte était à la une tous les jours ! Depuis, d'autres sujets d'importance ont défrayé l'actualité : la pandémie de CoVid19, les inondations en 2021 et, en 2022, la guerre en Ukraine, la crise énergétique et la reprise de l'inflation qui s'en est suivi. Même si ces évènements éclipsent sur le moment les préoccupations environnementales, il convient de garder à l'esprit la place essentielle que tient l'environnement dans nos vies.

Impossible de faire l'impasse sur l'indispensable salubrité de nos villes et de nos campagnes, et par conséquent sur la place essentielle que tiennent la collecte et le traitement des déchets au sein de notre société.

Leur collecte et le traitement qui s'en suit génèrent des coûts de plus en plus importants. Les taxes régionales augmentent et les subventions liées au secteur diminuent, ce qui alourdit encore la facture à charge de nos Communes associées.

Des incertitudes conjoncturelles d'importance subsistent<sup>6</sup>, qui peuvent avoir un impact significatif sur les finances de l'intercommunale, dont notamment, l'évolution de la politique régionale, l'implantation ou non du nouveau système de la consigne de certains emballages, ...

Il nous faut dès lors faire preuve de prudence, et nous assurer une assise financière qui nous permette de faire face.

---

<sup>6</sup> Les instances régionales étant notamment en train de se mettre en place.

## Les moyens

### Le ZDé, comme « zéro déchet »



Répondant à l'élan environnemental que nous avons connu courant 2019, nous avons mis en avant notre politique « Zéro déchet », en faisant le fil conducteur de notre plan stratégique 2020-2022.

Réduire la production de déchets est depuis toujours une des préoccupations de l'intercommunale. Que ce soit par ses aspects sociétaux, financiers ou environnementaux, les bénéfices d'une politique volontariste de limitation des déchets sont indéniables : utilisation parcimonieuse des ressources, réduction du gaspillage (alimentaire notamment), économies de moyens, .... De compétence plutôt fédérale ou européenne (on pense aux normes de produits ou sanitaires), les moyens d'action de l'intercommunale sont limités. Mais il nous reste la faculté de convaincre. On a vu combien les petits ruisseaux pouvaient faire de grandes rivières. Dans ce domaine, chaque citoyen, consommateur, parent, élève, professeur, élu, ... que nous sommes tous est acteur du changement. Aujourd'hui, chacun l'a bien compris. Et ici, notre proximité avec le citoyen est un atout.

Si limiter sa production de déchets est une préoccupation environnementale, c'est aussi une façon efficace et rapide de faire des économies. Notre politique « Zéro Déchet » s'attachera à démontrer qu'au prix d'efforts raisonnables, les retours sont rapides et significatifs. Mieux consommer, moins gaspiller, plus réutiliser permettront à nos concitoyens de limiter leurs dépenses. Comme ils nous permettront de limiter l'augmentation de nos coûts, et ainsi de la facture de tout un chacun.

Le « Zéro déchet » reste donc plus que jamais l'objectif. Ambitieux, certes, mais pas inaccessible. Et si l'atteindre prendra plusieurs années encore, toute diminution des quantités produites est immédiatement bénéfique.

Notre politique « ZD » sera déclinée au sein de l'ensemble de nos actions, qu'elles soient spécifiques ou combinées. Face à la crise socio-économique importante actuelle, il nous faut changer notre façon de penser et d'agir. Le « Zéro déchet » reste trop souvent perçu comme une pratique réservée à certains convaincus, socialement et économiquement privilégiés. Les messages, trop généralistes, ne sont pas toujours adaptés aux publics cibles. Le « Zéro déchet » permet de réduire les dépenses de la famille. Boire de l'eau du robinet, éviter le gaspillage alimentaire, faire certains produits soi-même, réparer plutôt que d'acheter, réutiliser, ... autant de gestes économes ! Encourager et soutenir les initiatives qui s'inscrivent dans cette démarche est primordial pour toucher le plus grand nombre.

Dans cette optique, nos collaborations avec nos ressourceries SOFIE et LA RESSOURCERIE DU PAYS DE LIEGE seront poursuivies en vue de soutenir leurs activités de revalorisation des électroménagers pour l'une et réutilisation des encombrants pour l'autre.

## Nos 49 recyparcs



Premier de nos outils de collecte, ils nous permettent de récolter les déchets en plus de 30 fractions différentes - étape indispensable à un recyclage de qualité.

Si la crise que nous connaissons offre certaines opportunités, elle génère une augmentation significative de nos coûts d'exploitation, principalement de transport et de personnel, et de traitement. Afin de ne pas avoir à la répercuter à nos associés, diverses mesures ont été prises en vue de la limiter au maximum.

La réduction de la fraction « Encombrants non valorisables » sera poursuivie en vue d'en maximaliser les possibilités de réutilisation et le recyclage. Parallèlement à leur collecte en porte-à-porte par les ressourceries, la collecte non destructrice des biens encore réutilisables a été étendue à un plus grand nombre de recyparcs. Dans le même temps, les collectes séparées de nouvelles fractions telles le plâtre, les matelas, les plastiques durs ou le verre plat sont pérennisées afin de les diriger chacune vers des filières de recyclage spécifiques, nous permettant par là-même de limiter leur coût, voire de les valoriser financièrement (dans le cadre de la responsabilité élargie des producteurs notamment).

Au-delà, nos recyparcs sont également de formidables outils de promotion de notre politique « Zéro déchet ». Deux millions de visiteurs s'y pressent chaque année et ils sont notre principal point de contact avec la population. Cette proximité avec le citoyen est mise à profit pour diffuser largement nos messages de prévention et les nouveaux « Ecoguides » ont été formés à ce nouveau rôle.

Vu nos contraintes budgétaires, les investissements ont été limités aux travaux d'aménagement prévus dans la suite de notre plan stratégique 2020-2022. Les autres investissements seront réexaminés dans le cadre de l'adoption de notre plan stratégique 2026-2028.

La reprise en interne d'une partie des transports des grands conteneurs se concrétise (un quart des transports ne seront plus sous-traités mais réalisés par les équipes de l'intercommunale). Elle sera opérationnelle dès janvier 2025, améliorant ainsi notre maîtrise de ces transports essentiels à notre activité.

## Nos collectes en voirie



Nous assurons la collecte sélective du verre, des PMC et du papier-carton dans l'ensemble de nos Communes associées ainsi que la collecte sélective des déchets organiques et la collecte des déchets ménagers résiduels pour compte des Communes qui nous en ont chargé. Leur nombre ne devrait plus évoluer significativement ces prochaines années.

Cette maîtrise des collectes nous permet d'en assurer la rationalisation et d'envisager de nouveaux scénarios de collecte en vue d'en limiter l'impact financier.

Affectant les moyens où ils sont adéquats, un nouveau schéma de collecte entrera en vigueur ce 1<sup>er</sup> janvier 2025, adapté en fonction de la densité d'habitat. La fréquence de collecte passe d'une à deux semaines en offrant aux Communes concernées une extension du service par le placement de points d'apport volontaire accessibles 24/24h, 7/7j.

Le recours accru aux conteneurs collectifs est une autre voie, dont l'extension sera poursuivie en 2025, qu'elle soit géographique ou en termes de flux collectés.

Comme lors du précédent plan stratégique, la cotisation est adaptée en vue de favoriser les efforts menés par les Communes pour tendre vers le « Zéro déchet », et une cotisation préférentielle est appliquée aux Communes intégrant dans leur service minimum la possibilité de faire enlever gratuitement, une fois par an, ses encombrants par une ressourcerie.

Enfin, vu ses nombreuses répercussions possibles sur les coûts de collecte et de tri, nous suivons avec attention la position prise par les Régions à propos de la mise en place d'un système de consigne pour les canettes et bouteilles PET<sup>7</sup>.



## Le tri des P+MC

Créé en partenariat avec IDELUX & NOSHAQ, le nouveau centre de tri SITEL est opérationnel. Situé à Engis, près de la voie d'eau (ce qui permet d'envisager le transfert fluvial des produits triés), il a une capacité de quelques 40.000 tonnes par an. L'année 2025 sera consacrée à la poursuite de sa mise en service afin d'atteindre ses capacités maximales.



## La valorisation des déchets organiques et verts

Une attention constante est portée à l'adéquation des produits réalisés et des attentes du marché en vue de maximiser les revenus de la valorisation des déchets verts traités au sein de nos biocentres. Les meilleures technologies disponibles y sont progressivement mises en œuvre afin d'en diminuer l'empreinte environnementale, augmenter la sécurité, améliorer et diversifier leurs process. Dans le même temps, dans le même souci d'optimisation, ils se voient progressivement confier des activités de transfert, de transbordement et de calibrage de déchets.

Le développement de la nouvelle plate-forme multifonction de Dison arrive à son terme. Suite à la faillite de l'exploitant de l'unité de valorisation de bois présente sur le site, cette plate-forme sera essentiellement utilisée comme centre logistique pour nos camions porte-conteneurs<sup>8</sup> ainsi que comme lieu de transbordement d'une partie de nos déchets verts.

Les déchets organiques collectés sélectivement sont traités en notre unité de biométhanisation d'Herstal. Divers essais sont réalisés en vue d'en améliorer le process et solutionner les dernières difficultés rencontrées au démarrage. La même réflexion y est menée en vue d'y valoriser au mieux les débouchés, qu'il s'agisse du biogaz (injection sur le réseau, biocarburant) ou du digestat.

<sup>7</sup> Type de plastique

<sup>8</sup> Voyez supra, chapitre « Recyparcs »



## La valorisation énergétique

Notre unité assure la valorisation énergétique des déchets ménagers résiduels tant pour INTRADEL que le BEP et IDELUX mais aussi de déchets industriels banals, ce qui nous permet d'en alléger les coûts.

L'unité de valorisation se fait vieillissante et plusieurs avaries nous ont empêché d'y traiter cette année les volumes prévus. Une attention particulière sera dès lors portée à sa maintenance et aux investissements nécessaires de manière à assurer la pérennité de son fonctionnement.

La demande de renouvellement de son permis d'exploiter est en cours. Nous travaillons à ce que les impositions nouvelles qui y seraient reprises n'alourdissent pas de manière déraisonnable nos coûts de traitement, à charge, in fine, de nos Communes associées.

La diminution des quantités produites de déchets ménagers résiduels, conséquence de notre politique de prévention « Zéro déchet » et de l'implémentation de la collecte du P+MC, y libère des capacités, mises à disposition des partenaires privés.

## L'enfouissement technique

Doit être enfouie en centre d'enfouissement technique la fraction ultime pour laquelle aucune valorisation n'est actuellement possible. L'aménagement du casier minéral de notre CET d'Hallembaye, tel que décidé lors du précédent triennat, s'est terminé dans le courant du mois d'avril et a commencé à réceptionner des déchets. Il nous permet dès lors de conserver une solution locale à ces déchets, qu'ils soient publics ou privés.

## La recherche et le développement

Divers projets sont à l'étude, à moyen ou long terme, en vue d'assurer en permanence la qualité des services que nous rendons à nos Communes associées. De manière à développer davantage de projets à « finalités multiples » (sensibilisation/collecte/recyclage), nous réfléchissons à la façon la plus optimale d'assurer la transversalité au sein de l'entreprise.

L'intercommunale s'inscrit en tant qu'acteur du plan national énergie-climat 2021-2030, dans le cadre d'un budget strictement maîtrisé, selon plusieurs dimensions : décarbonation (réduction des émissions de gaz à effet de serre et développement des énergies renouvelables), efficacité énergétique, sécurité d'approvisionnement, recherche, innovation et compétitivité, et ce dans un contexte particulièrement incertain.



## La communication

Notre politique de communication est en accord avec les grands axes de ce plan stratégique : « Zéro déchets », upcycling, déchets-ressources, ...

Les comportements changent, parfois plus vite que nous ne l'imaginions. Il nous faut en tenir compte. Des approches ciblées, à l'écoute des attentes, utilisant les relais locaux, ... sont mises en œuvre pour toucher mais aussi entendre chacune et chacun.

Deux maisons ZD, à Waremme et à Verviers, ont ouvert leurs portes.

Une communication toujours plus interactive, plus vivante, plus connectée est développée, ainsi que divers partenariats institutionnels dans le cadre d'appels à projets, régionaux ou européens, comme notre Jardin Miroir.

Et pour que ce qui se passe à l'extérieur le soit également à l'intérieur, nous reverrons notre communication interne, et notre EcoTeam a été pérennisée.



## Les collaborateurs

L'humain est le facteur essentiel de la réussite de toute entreprise. Expression des valeurs de l'entreprise, notre politique RH s'attache à motiver, former, épauler nos collaborateurs. Simplification, rationalisation, flexibilité et adaptativité en sont les maîtres-mots au cours de ce triennat.



## La sécurité & le bien-être

Travailler doit se faire en toute sécurité, sans stress. Partie intégrante de notre culture d'entreprise, notre politique de prévention, adaptée aux risques et difficultés rencontrées, a été renforcée afin de les réduire au maximum et, à défaut d'avoir pu les éviter, d'en limiter les effets.

## L'administration de nos engagements environnementaux

Garant de qualité, de suivi et de limitation de nos impacts sur l'environnement, l'enregistrement EMAS et ISO 14001 de plusieurs de nos outils formalise notre engagement environnemental. Le système de management mis en place sert de référentiel à l'ensemble de nos activités.



## Les affaires juridiques

Institution publique, INTRADEL se doit de s'assurer de la légalité de son action. Elle renforce la confiance de nos partenaires. Notre haut niveau de qualité est maintenu par la mise à jour continue des connaissances, une collaboration sans cesse renforcée entre les divers intervenants internes et un suivi rigoureux des dossiers confiés à des conseils externes.



## L'informatique

Dans une optique d'intégration plus poussée de nos outils, nous poursuivons la migration de nos applications collaboratives vers Office 365 et la mise en place d'un intranet. Le développement de notre nouveau site WEB et d'une nouvelle application mobile à destination des citoyens est en cours : elle nous permettra de renforcer les interactions que nous entretenons avec ceux-ci.

L'intercommunale gère un ensemble de données, notamment personnelles, nécessaires à son fonctionnement. Comme exigé par le RGPD, les mesures de protection sont mises en œuvre pour en assurer la confidentialité. Leur sécurisation est assurée afin de garantir la pérennisation de notre fonctionnement.

## Le patrimoine

Élément essentiel à notre action, nous veillons à son maintien, son amélioration - un accent particulier étant mis sur les économies d'énergie - et sa mise en adéquation continue avec nos besoins. En ces temps difficiles, les investissements ont été limités au strict nécessaire.

Aucun recyparc nouveau ne sera créé et la rénovation énergétique de notre siège social a été reportée.



## Les finances

La maîtrise économique de notre action est une de nos valeurs fondatrices. Créée par les Communes, l'intercommunale se doit de veiller à conserver un juste équilibre entre nos missions environnementales et sociétales et la charge que nous représentons pour nos Communes associées.

Malgré la limitation drastique de nos coûts, la rationalisation de certains process et des recettes électriques qui restent supérieures aux années antérieures, nous n'avons pu en 2024 combler les pertes accumulées.

La situation financière actuelle et les perspectives appellent une révision complémentaire des cotisations communales afin d'assurer un retour à l'équilibre. Le décalage entre les cotisations et le coût vérité étant de plus en plus important.

Plutôt que d'augmenter globalement toutes les cotisations d'un certain pourcentage, il est proposé de procéder à un rééquilibrage de chaque cotisation en fonction de l'évolution de son coût et des contraintes (respect du principe du pollueur-payeur, éviter d'accroître les incivilités et les dépôts clandestins, ...). Sur cette base, le service minimum augmenterait de 4,92 €/hab.an, soit 8,8%.

# Budget 2023-2025

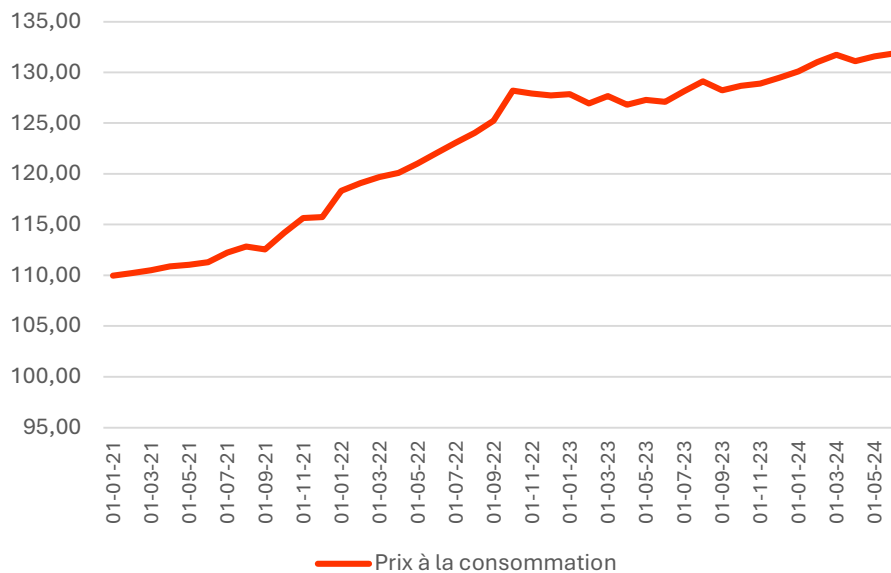
## Révision 2025 – Version 3.0

Le présent document est une synthèse de la mise à jour des budgets 2023-2025. Il comprend la révision de l'exercice 2025 ainsi que la prévision des résultats 2024 établie sur la base des résultats du 1<sup>er</sup> semestre.

## Evolution de la conjoncture

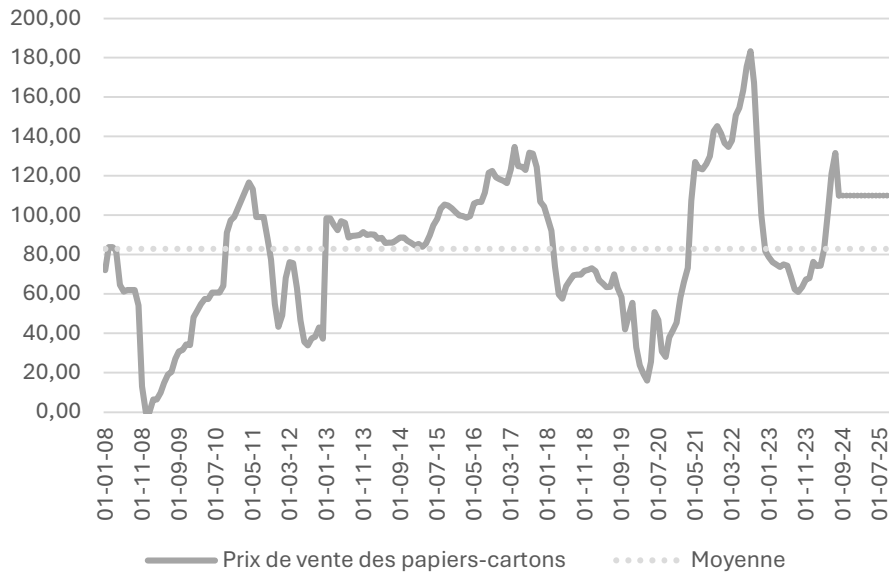
### a. Inflation

L'évolution de l'inflation a été conforme aux prévisions. Les variables générales d'indexation n'ont donc pas été modifiées.



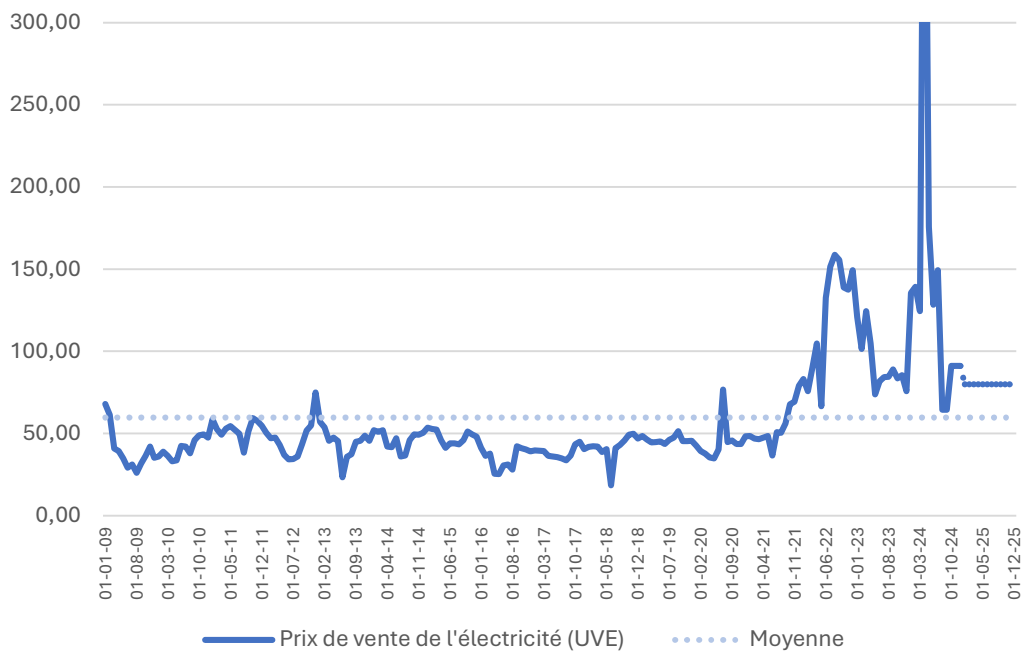
## b. Papiers-cartons

Le prix de vente des papiers-cartons a connu une remontée en 2024. Le prix de vente prévisionnel pour 2025 a été donc révisé à 110 €/tonne.



## c. Electricité

Les prix de vente de l'électricité, après avoir connu des sommets historiques, se sont nettement tassés en 2023. Grâce aux prix (forward) obtenus pour 2024, les recettes restent élevées et sont conformes au budget. Pour 2025, il a été tenu compte d'un prix de 80 €/MWh compte tenu des conditions actuelles du marché.



## Quantités

Les quantités prévues au plan stratégique initial 2023-2025 n'ont pas fait l'objet de modifications significatives.

## Révision budgétaire (version 3.0)

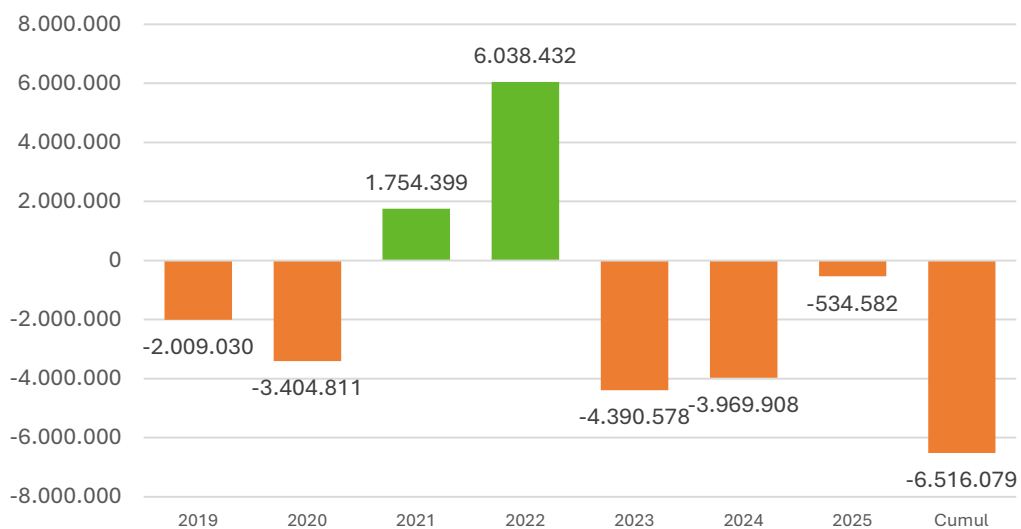
### a. Rappel de la dernière révision (version 2.2)

#### Synthèse des résultats

Sur la période s'étalant de 2019 à 2025, la perte cumulée s'élevait à 6,5 millions d'euros.

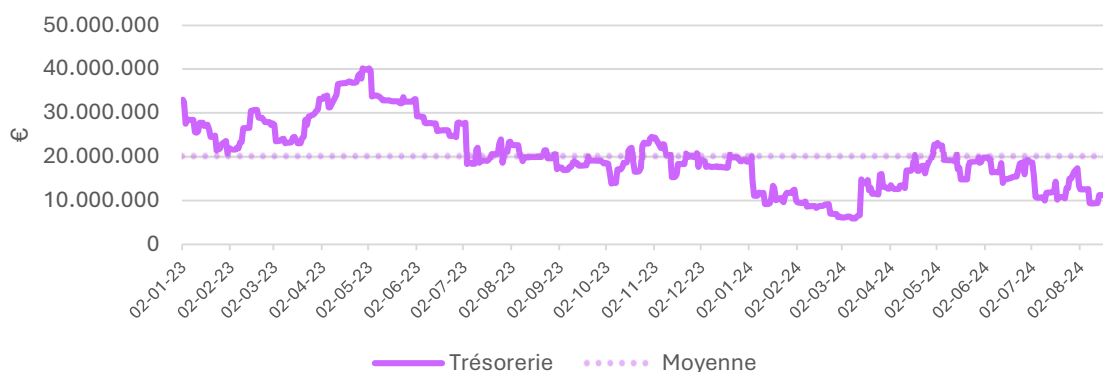
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Cumul
Résultat	-2.009.030	-3.404.811	1.754.399	6.038.432	-4.390.578	-3.969.908	-534.582	-6.516.079

2025 marquait un retour à un quasi-équilibre compte tenu d'une augmentation des cotisations de 5% sur le service minimum et les services complémentaires.



#### Evolution de la trésorerie

Les pertes accumulées ont un impact négatif sur la trésorerie de l'intercommunale.



## b. Adaptations et optimisations budgétaires

### Synthèse des adaptations

La synthèse des adaptations et des optimisations budgétaires pour 2025 sont présentées dans le tableau ci-dessous. Elles conduisent à un déficit supplémentaire de 2,8 millions d'euros. Les principales causes sont la diminution des prix de vente de l'électricité et l'augmentation des coûts de collectes liée au nouveau marché débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Le programme d'investissement n'a pas été modifié à l'exception de quelques décalages dans le temps.

Catégorie	Type	Variation 2025
Adaptation transferts analytiques	Adaptation transferts analytiques	0
Augmentation des coûts de collecte	Augmentation des coûts de collecte (pàp)	-3.037.067
Augmentation des coûts de traitement	Augmentation des coûts de traitement (plastiques durs)	-115.080
Augmentation des recettes	Augmentation des recettes (papiers-cartons)	1.415.058
Diminution des coûts de traitement	Diminution des coûts de traitement (bois)	567.000
	Diminution des coûts de traitement (inertes)	990.812
Réévaluation des charges	Réévaluation des charges (frais de personnel)	41.773
	Réévaluation des charges (frais divers)	214.954
Réévaluation des investissements	Réévaluation des charges (révision indexation taxes)	156.895
	Réévaluation des charges (transports en propre)	-29.887
	Réévaluation des charges (transports sous-traitants)	-454.691
Réévaluation des investissements	Réévaluation des investissements	170.076
Réévaluation des recettes	Réévaluation des recettes (prix de l'électricité)	-4.249.101
Reprise de provisions	Reprise de provisions (taxes encombrants recyparcs)	1.326.753
Nouvel agrément Fost +	Nouvel agrément Fost +	40.213
Réévaluation subside	Réévaluation subside (new engagements)	187.051
<b>Total général</b>		<b>-2.775.240</b>

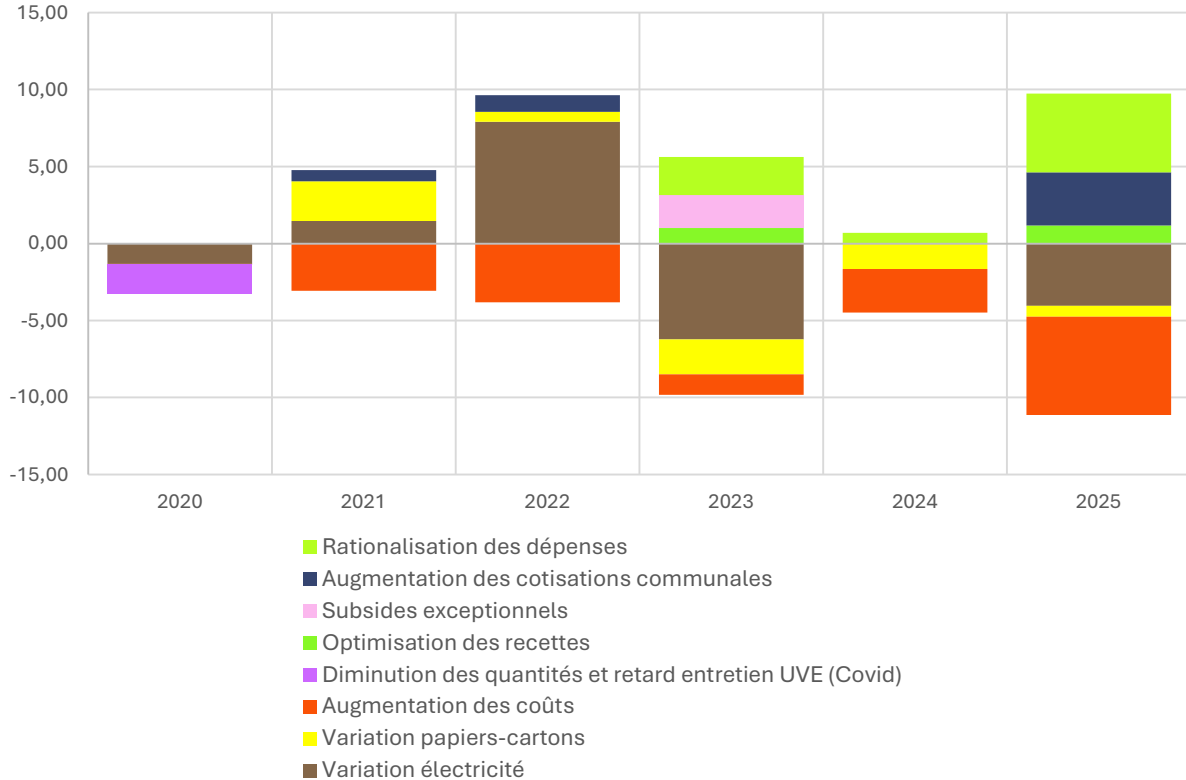
### Evolution des résultats

Les résultats évoluent très négativement. Sur les seules années 2023-2025, on arrive à une perte cumulée de 9,8 millions d'euros (9,3 millions sur la période 2019-2025). Cela a pour conséquence de dégrader très fortement la trésorerie et rendre indispensable un financement externe tant à court terme qu'à long terme.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Cumul
Résultat	-2.009.030	-3.404.811	1.754.399	6.038.432	-4.390.578	-3.969.908	-3.309.822	-9.291.319

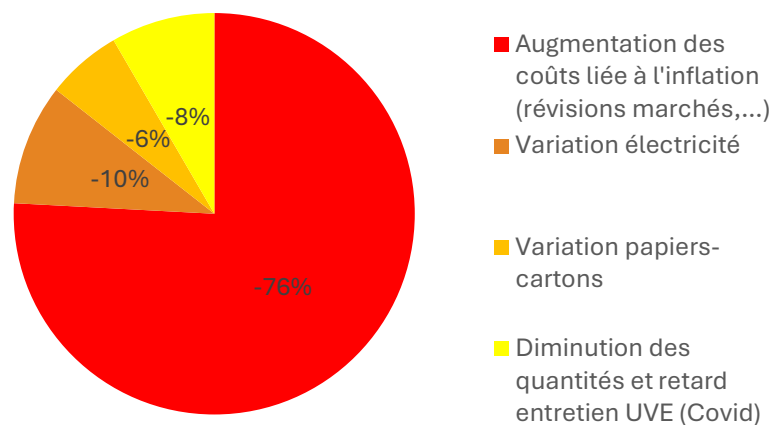
### Synthèse des facteurs influençant les résultats et les budgets

Sur base de l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, il est possible de mettre en lumière les différents facteurs d'évolution positifs ou négatifs. Sur les années 2020-2025, l'ensemble des variations se montent à 23,03 €/hab.an, soit environ 24 millions d'euros.



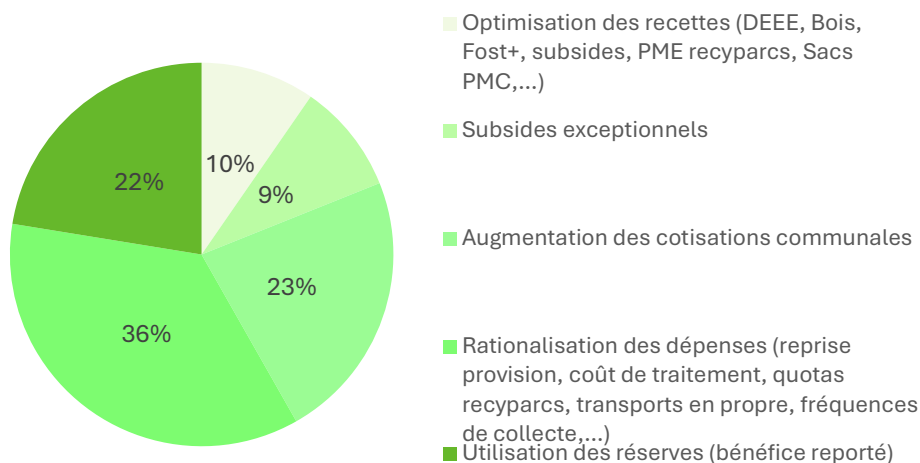
Les facteurs négatifs peuvent être catégorisés de la manière suivante :

- Augmentation des coûts liée à l'inflation (révisions marchés, ...)
- Variation des prix de vente de l'électricité
- Variation des prix de vente des papiers-cartons
- Diminution des quantités et retard dans l'entretien de UVE (Covid)



L'augmentation des coûts liés à l'inflation représente le facteur négatif le plus significatif (76%).  
Ces facteurs négatifs ont été compensés par différents moyens :

- Optimisation des recettes (DEEE, Bois, Fost+, subsides, PME recyparcs, Sacs PMC, ...)
- Subsides exceptionnels
- Augmentation des cotisations communales
- Rationalisation des dépenses (reprise provision, coût de traitement, quotas recyparcs, transports en propre, fréquences de collecte, ...)
- Utilisation des réserves (bénéfice reporté)



### c. Proposition de rééquilibrage des cotisations

La situation financière actuelle et les perspectives appellent une révision complémentaire des cotisations communales afin d'assurer un retour à l'équilibre. Le décalage entre les cotisations et le coût vérité étant de plus en plus important. Plutôt que d'augmenter globalement toutes les cotisations d'un certain pourcentage, la proposition d'augmentation vise un rééquilibrage de chaque cotisation en fonction de l'évolution de son coût et des contraintes (respect du principe du pollueur-payeur, éviter d'accroître les incivilités et les dépôts clandestins, ...).

Sur cette base, le service minimum augmente de 4,92 €/hab.an, soit 8,8%.

	2024	2025	Différence	%
COLLECTE DMR - ORGANIQUES	24,55	27,78	3,23	13,2%
DECHETS ORGANIQUES	1,82	1,91	0,09	4,9%
FRAIS DE STRUCTURE	3,00	3,50	0,50	16,7%
RECYPARCS	23,52	23,00	-0,52	-2,2%
VALOR. ENERG.	1,00	2,50	1,50	150,0%
ZD - COMMUNICATION	2,30	2,42	0,12	5,2%
<b>Total général</b>	<b>56,19</b>	<b>61,11</b>	<b>4,92</b>	<b>8,8%</b>

L'augmentation des services complémentaires est limitée à 5%.

		2024	2025	Différence	%
DECHETS ORGANIQUES		72,83	76,47	3,64	5,0%
VALOR. ENERG.	Max	104,04	109,24	5,20	5,0%
	Min	88,43	92,85	4,42	5,0%

### Evolution des résultats

Les résultats 2019-2025 évoluent moins négativement et la perte globale se monte à 7,4 millions d'euros. Cette augmentation des cotisations amène aussi une dynamique positive en matière de résultat et de cashflow.

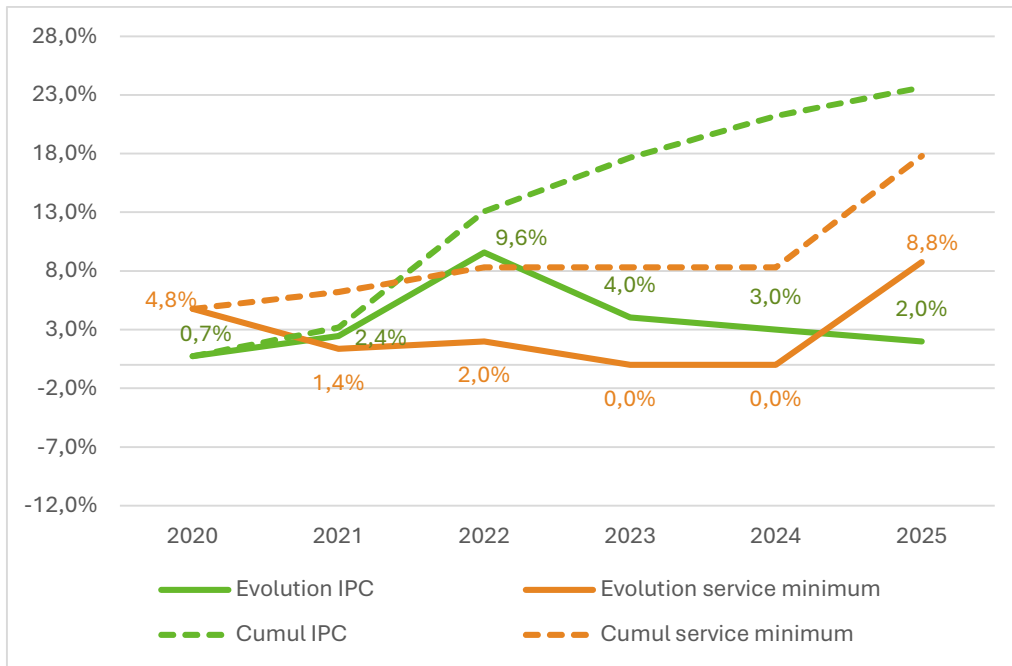
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Cumul
Résultat	-2.009.030	-3.404.811	1.754.399	6.038.432	-4.390.578	-3.969.908	-1.456.607	-7.438.104

Secteur	2023	2024	2025	Budget révision 2.2	Variation
	Réalisé	Budget révision 2.2	Budget révision 3.0		
Bâches agricoles	68.129	0	0		0
CET	-575.712	1.271.069	1.452.196	1.287.279	164.917
Collecte à ventiler	0	0	0	0	0
Collecte BAV	0	0	0	0	0
Collecte DMR - organiques	-433.220	-1.762.228	-625.500	150.441	-775.940
Collecte papiers cartons	-975.163	-1.091.679	-782.737	-1.576.316	793.578
Collecte PMC	0	0	0	0	0
Commercialisation sacs pmc	0	0	0	0	0
DEEE	0	0	0	0	0
Déchets organiques	-2.008.051	-1.061.390	-1.267.926	-917.384	-350.542
Déchets verts	161.307	-949.731	-724.196	-874.546	150.350
Frais de structure	2.390.048	-646.938	-401.668	-556.466	154.798
Recyparcs	1.820.929	-152.513	1.477.605	1.187.008	290.597
Tri PMC	-382.382	0	0	0	0
Valorisation énergétique	-4.961.582	796.277	-232.017	1.071.263	-1.303.279
Zéro déchet - communication	505.118	-372.774	-352.365	-305.862	-46.503
<b>Total</b>	<b>-4.390.578</b>	<b>-3.969.908</b>	<b>-1.456.607</b>	<b>-534.582</b>	<b>-922.025</b>

## Synthèse

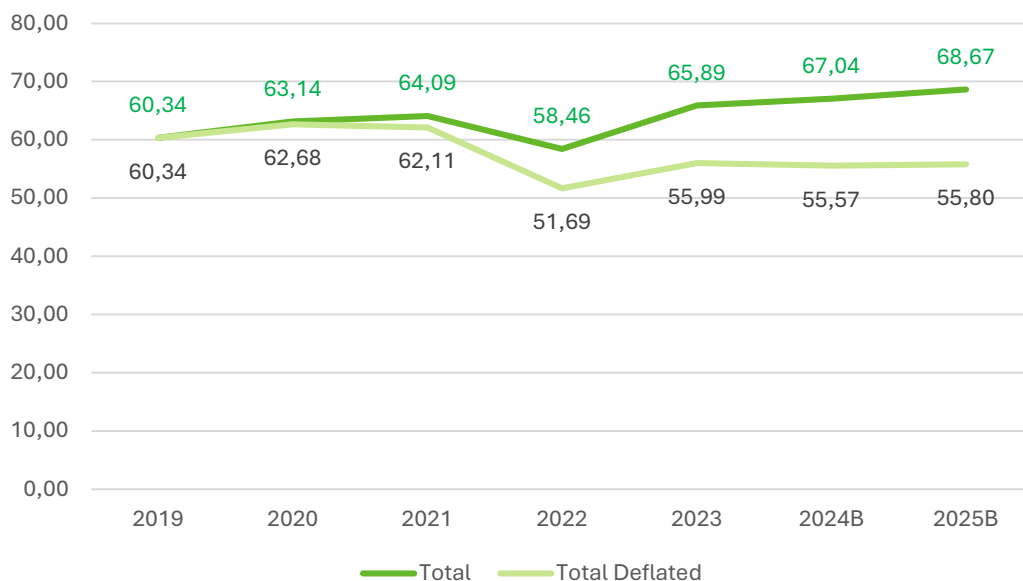
### a. Evolution du service minimum

Une comparaison a été effectuée entre l'évolution du service minimum et l'évolution des prix à la consommation. Sur la période 2020-2025, l'inflation cumulée se monte à 23,7% tandis que l'augmentation des cotisations se chiffre à 17,8% (en tenant compte de l'augmentation du service minimum de 8,8% en 2025).



### b. Evolution du coût vérité

Le coût vérité prévisionnel pour 2025 s'élève à 68,67 €/hab.an (55,80 € hors inflation).



## Tableau de synthèse des indicateurs de performance

	Indicateurs	Objectif 2025
Prévention	Nombre de personnes sensibilisées (/an)	<b>25.000</b>
	Nombre d'animations réalisées	<b>1.000</b>
	Nombre de formations réalisées (/an)	<b>50</b>
Collecte	Quantité totale de déchets ménagers (kg.hab.)	<b>476</b>
	Quantité de déchets ménagers résiduels (kg.hab.)	<b>121</b>
	Habitants desservis par nos collectes rationalisées	<b>756.500</b>
	Quantité de déchets ménagers résiduels sur la zone desservie par nos collectes (kg.hab.)	<b>100</b>
	Quantité de déchets organiques sur la zone desservie par nos collectes (kg.hab.)	<b>34</b>
Traitement	Taux de recyclage	<b>72%</b>
	Taux de résidus dans les P+MC	<b>15%</b>
	Quantité d'amendement de sol (tonnes)	<b>15.000</b>
	Electricité verte mise sur le réseau (MWh)	<b>230.000</b>
Ressources humaines	Taux de gravité réel	<b>&lt; 1.5</b>
	Taux de fréquence	<b>&lt; 50</b>
	Journées perdues	<b>&lt; 800</b>
	Taux d'absentéisme payé	<b>&lt; 3%</b>
Support	Nombre de décisions annulées	<b>0</b>
	Disponibilité des infrastructures IT	<b>&gt;99%</b>

## Tableau de synthèse des cotisations & tarifs 2025

<b>Service minimum</b>	
Zéro déchet - Communication	2,42 €/hab.an
Recyparcs	23,00 €/hab.an
Collecte	27,78 €/hab.an
Valorisation énergétique	2,50 €/hab.an
Traitement organiques	1,91 €/hab.an
Frais de structure	3,50 €/hab.an
	<b>61,11 €/hab.an</b>
<b>Services complémentaires</b>	
<u>Collecte</u>	
Levées complémentaires (au-delà de 30 levées/ménage.an)	0,85 €/levée
Sapins de Noël	0,25 €/hab.an
<u>Traitement</u>	
Valorisation énergétique (déchets ménagers résiduels)	92,85 €/t de 50 kg/hab.an jusque 80/100/120 kg/hab.an**
	109,24 €/t à p. de 80/100/120 kg/hab.an **
Traitement organiques	76,47 €/t à partir de 25 kg/hab.an
Compostage déchets verts mélangés	56,05 €/tonne
Compostage herbes, feuilles et mousse	46,23 €/tonne
Compostage branches	11,91 €/tonne
Compostage broyats	11,91 €/tonne
Compostage sapins de Noël	26,63 €/tonne
Compostage troncs	0,70 €/tonne
Compostage souches	63,05 €/tonne
Enfouissement/valorisation	129,81 €/tonne
Enfouissement/valorisation cimetières	129,81 €/tonne
Enfouissement déchets de balayage	129,81 €/tonne