



Table des matières

Objectifs à 2022	4
Préambule	5
La méthodologie	6
Parties intéressées	6
Besoins & attentes	6
Notre vision stratégique.....	7
Nos forces & nos faiblesses.....	8
Nos valeurs.....	8
Respect de l'environnement	8
Maîtrise économique	9
Responsabilité sociétale.....	10
Qualité et amélioration permanente	10
Service au public	11
Opportunités & menaces	11
Les moyens.....	12
Le ZDÉ, comme « zéro déchet »	12
Les recyparcs	13
Les collectes	13
Le tri 14	
Le compostage et la biométhanisation	14
La valorisation énergétique.....	15
L'enfouissement technique.....	15
La communication	15
La gestion des ressources humaines	16
La sécurité & le bien-être	16
L'administration de nos engagements environnementaux	16
Les affaires juridiques	16
L'informatique.....	16
Le patrimoine	17
Les finances	17
Budget 2020-2022.....	18
Méthodologie.....	18
Indicateurs conjoncturels et hypothèses de base.....	19
Estimation des quantités.....	20
a. Collecte	20
b. Traitement	21
Investissements et financement	21
a. Ventilation des investissements par secteur d'activité (€)	21
b. Ventilation des investissements par nature (€)	22

c. Financement des investissements	22
Budgets 2020-2022	23
a. Masse budgétaire	23
b. Chiffre d'affaires	23
c. Compte de résultats prévisionnel (€).....	24
Résultats et prix de revient par secteur d'activité	26
a. Récapitulatif des résultats prévisionnels par secteur d'activité (€)	26
b. Prix de revient (€/hab.an)	26
c. Prix de revient (€/t).....	27
Evolution du coût vérité.....	27
Cotisations et tarifs	28
a. Cotisations	28
Service minimum (€/hab.).....	28
Services complémentaires	28
b. Tarifs (€/t HTVA)	29
Tableau de synthèse des indicateurs de performance	30

Objectifs à 2022

Communes associées

72

Citoyens desservis

1.044.000

Collaborateurs

280

Quantité totale de déchets ménagers

465

Communes
adhérant à nos collectes rationalisées

60

kg / habitant
Citoyens desservis
par nos collectes rationalisées

735.000

Quantité de déchets
ménagers résiduels

114

Quantité de déchets
organiques

34

kg / habitant
Taux de recyclage

70%

kg / hab. desservi
Taux de recyclage-valorisation

96%

Production
Électrique

230.000

Taux d'enfouissement

4%

MWh sur le réseau

Préambule

En décembre 2019, l'assemblée de nos associés nous a défini les objectifs à atteindre au cours du triennat 2020-2022.

Ce plan stratégique à l'horizon du 31 décembre 2022 doit être revu annuellement.

Après à peine six mois de mise en œuvre, nos objectifs ne sont traditionnellement pas changés. D'ordinaire, à moins que survienne un fait majeur qui bouleverse tel ou tel projet, il ne saurait en être autrement. Tout au plus certaines variables sont-elles ajustées, essentiellement budgétaires.

Or, cette année, ce fait majeur est survenu. Qui en effet pouvait, lors de l'établissement de ce plan stratégique en octobre 2019, prévoir la survenance d'une pandémie et de ses conséquences. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions et des perspectives de cet événement toujours en cours. D'autant que ses conséquences sont diverses, variées et se compensent parfois.

Si la fermeture des recyparcs a stoppé durant quelques semaines les apports en leur sein, on a noté dans les semaines qui ont suivi un « effet de rattrapage », mais partiel à ce jour. Durant le même temps, le confinement puis dans une moindre mesure la généralisation du télétravail ont entraîné une augmentation des quantités collectées de déchets ménagers résiduels et organiques.

L'année 2020 sera donc une année atypique en termes de quantités collectées et traitées et, en absence de tendance confirmée, les estimations reprises au plan stratégique initial 2020-2022 n'ont pas été modifiées.

Par contre, la baisse des cours sur le marché européen des matières recyclées s'étant confirmée, nous avons intégré la forte diminution du prix de vente des papiers-cartons collectés et les surcoûts, limités, liés aux mesures mises en place pour éviter la propagation du virus, ces derniers pour l'année 2021 uniquement pour l'instant.

D'autres impacts seront difficilement « quantifiables ».

Qui pourrait à ce jour prévoir les effets de la pandémie sur nos comportements environnementaux, comme la mise entre parenthèses des bonnes pratiques Zéro Déchet au profit de notre sécurité collective ? Combien de temps faudra-t-il pour que nos bocaliers et autres contenants personnels retrouvent le chemin des échoppes ?

Aussi, à ce jour, avons-nous fait le choix de conserver une vision optimiste et volontariste à la stratégie que nous souhaitons mettre en œuvre d'ici la fin de l'année 2022, et de maintenir nos objectifs initiaux.

La méthodologie

Définir une stratégie, c'est faire des choix, trier l'important de l'accessoire, choisir où affecter les moyens afin d'atteindre l'objectif qu'on s'est choisi. Impossible de satisfaire l'ensemble des attentes, de mener tous les projets sous peine de se disperser et de finalement manquer l'objectif.

Notre raison d'être a été définie par les associés lors de notre création, c'est notre objet social : gérer les déchets produits par les habitants des communes qui se sont associées au sein de l'intercommunale pour accomplir la mission de salubrité et de propreté publique dont elles ont la charge.

En accord avec les principes de gestion définis par **Adrianus Lansink¹**, 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 en vue de 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.

Parties intéressées

- **Notre raison d'être : nos COMMUNES**
- **Notre public cible : les CITOYENS**
- **Notre force : le PERSONNEL**

Société de service 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, ses fournisseurs, ses voisins, des autorités, des administrations, ses collaborateurs,

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

Besoins & attentes

- **Forte prise de conscience environnementale : impossible de l'ignorer – opportunité à saisir**
- **Besoin d'implication citoyenne : on n'y arrivera pas seuls, on doit fédérer**

¹ Politicien hollandais

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.

Comme déjà souligné, il n'est pas possible de ne pas entendre les aspirations des citoyens que nous desservons, de nos Communes associées et de nos collaborateurs à préserver notre environnement. Chacun s'accorde à en faire une priorité, même si tous ne s'accordent pas nécessairement sur la façon d'y arriver.

Un second besoin nous est apparu, sous-jacent : la volonté d'un plus en plus grand nombre de participer activement à la réalisation de cet objectif. Ce fort besoin d'implication citoyenne nous offre une opportunité exceptionnelle de démultiplier notre action, lui apportant ainsi un impact qu'il ne nous serait pas possible d'obtenir seuls.

Notre vision stratégique



La production de déchets ne s'arrêtera pas d'ici 2022. Mais ensemble, on peut la réduire, de plus en plus, pour tendre vers une production nulle. Bien sûr, cela implique que nous changions nos comportements. Un million d'habitants sont desservis par INTRADEL. Chaque kilo de déchets évité représente un millier de tonnes de déchets en moins ; deux kilos, deux mille tonnes, ... ! 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 : la sauvegarde de notre environnement. Et convaincre, apprendre, montrer que c'est possible, que tous ensemble nous pouvons y arriver.

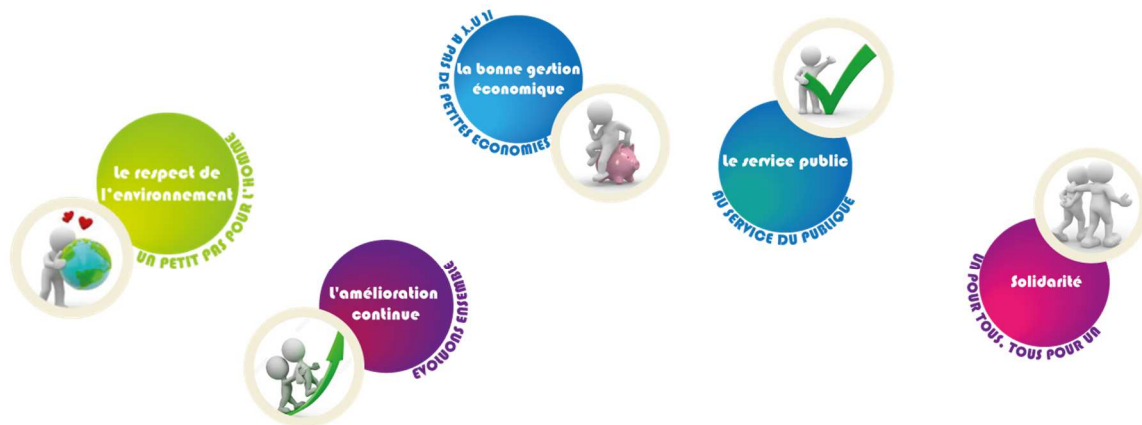
Dans l'intervalle, nous poursuivrons la collecte, le recyclage et le traitement des déchets résiduels.

Nos forces & nos faiblesses

Une vision stratégique forte et déterminée, la confiance de nos Communes, l'expertise acquise au cours de ces quarante dernières années, la maîtrise de nos collaborateurs, motivés par une politique RH responsabilisante et collaborative et des valeurs d'entreprise en accord avec notre ADN sont nos principaux atouts pour relever ce défi.

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 un environnement commun et le défi à relever reste bien trop grand.

Nos valeurs



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



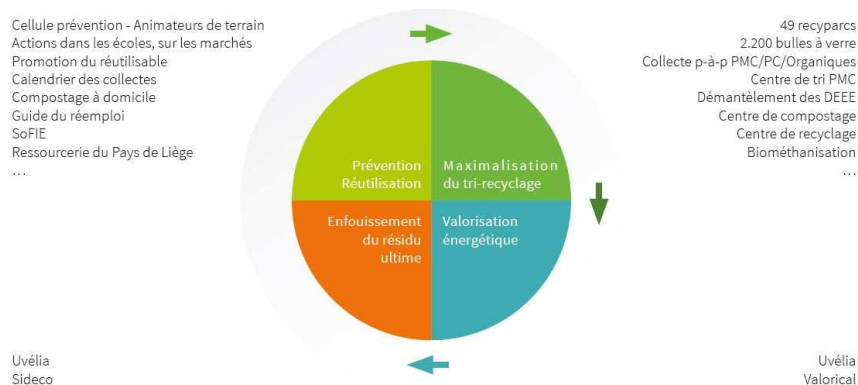
Respect de l'environnement

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.



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, nous ne pouvons perdre de vue les impératifs budgétaires qui pèsent sur nos Communes associées. Nos activités ont un coût, nécessairement à charge de nos 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. Deux cent soixante 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 sociale

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

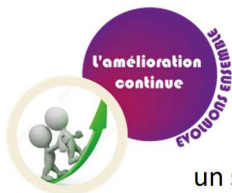
Emanation des Communes, nous sommes le reflet naturel des communautés locales qui composent la société et la dirigent au travers de ses organes de gestion, principalement composés de mandataires locaux. Au-delà, dans le respect de l'autonomie de chacun, nous les informons, les consultons, voire les associons à la gestion de nos projets².

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 la mise à disposition des connaissances acquises aux pays en voie de développement.



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 d'application pour l'ensemble de celles-ci.



² 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 LIÈGE

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 relatives³.



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 la principale opportunité de ce triennat. Impossible de l'ignorer : ce que nous avons appelé la CONSCIENCE VERTE était à la une tous les jours ! Si la pandémie a clairement mis au second plan certaines de nos préoccupations environnementales, elle a rappelé la place essentielle que tient la collecte et le traitement de nos déchets au sein de notre société.⁴

Nos objectifs de réduction des déchets restent d'autant plus d'actualité.

L'extension de la fraction PMC aux films et autres emballages en plastique doit nous permettre de réduire de 9kg/habitant.an le volume de notre la poubelle résiduelle. Neuf mille tonnes de déchets qui seront ainsi recyclées (et autant de matières premières économisées) au lieu d'être incinérées.

Si on y ajoute la diminution des tonnages de déchets ménagers résultant de la politique de prévention « ZÉRO DÉCHET » qui sera mise en œuvre, ce sont plusieurs milliers de tonnes qu'il ne faudra plus traiter. Et autant de moyens économisés, moyens qui pourront à leur tour être affectés à l'atteinte de notre objectif « Zéro déchet », créant ainsi un cercle vertueux. Le « Zéro déchet », qui aurait pu a priori apparaître comme une menace, devient ainsi une formidable opportunité !

³ CDLD : articles L-1561 et L-1523-13, L-1531 et ss, Code de l'Environnement, articles D.10 à D.20.18, ...

⁴ Prise en compte de la survenance de la pandémie de CoVid19

Les moyens



Le ZDé, comme « zéro déchet »⁵

La prévention de l'apparition des déchets, c'est le **fil conducteur** de ce plan stratégique. Elle est mise en œuvre par notre département dédié, le département « ZDé » et déclinée au sein de l'ensemble de nos actions, qu'elles soient spécifiques ou combinées.

Atteindre le « Zéro déchet » nécessite la participation de chacun, citoyen, consommateur, parent, élève, professeur, élu, Si INTRADEL peut assurer la collecte des déchets, leur réutilisation, leur recyclage et leur traitement, pour la prévention, ce sont les citoyens qui achètent, consomment, jardinent, Ce sont eux qui sont à la manœuvre mais nous travaillons à faire évoluer les mentalités, créer du lien, favoriser les échanges de bonnes pratiques, mettre en avant les initiatives citoyennes, fédérer les énergies.

Pour ce faire, il nous faut favoriser la participation citoyenne. Pour convaincre, il nous faudra faire passer le message et combler le déficit d'image dont nous souffrons encore auprès de certains.

Trois maisons « Zéro déchet » verront le jour. Situées en plein cœur des villes, elles donneront plus de visibilité à nos actions. Au-delà d'offrir aux citoyens un service de proximité, elles seront les vitrines de notre savoir-faire, des lieux d'échange et de partage d'expérience. Nos Communes associées « Zéro déchet » seront soutenues dans leur démarche. Nous venons pour ce faire d'engager cinq collaborateurs pour accompagner la vingtaine de nos Communes associées qui se sont inscrites dans le projet « Commune ZD » lancé par la Wallonie. Une page de notre site internet sera dédiée au « Zéro déchet » et une plate-forme interactive développée. Notre Jardin Ressources de Grâce-Hollogne est également un des éléments majeurs de notre volonté de tisser des liens autour de la thématique du « Zéro déchet » : devraient y être organisés des chantiers participatifs, une journée des familles, ... une fois la pandémie passée. Dans l'intervalle, ont été développées des formations en ligne⁶. Il sera doté d'un site internet dédié.

Un réseau d'acteurs locaux sera mis en place pour les fédérer, rassembler les bonnes pratiques, diffuser nos diverses formations au « Zéro déchet » ou sensibiliser à la lutte contre le gaspillage alimentaire (par l'installation de frigos solidaires, ...). Des actions spécifiques seront développées à destination des écoles.

Nos ressourceries SOFIE et LA RESSOURCERIE DU PAYS DE LIEGE poursuivront leurs activités de revalorisation des électroménagers pour l'une et réutilisation des encombrants pour l'autre, en assurant la mise à l'emploi d'une centaine de travailleurs auparavant en difficulté sur le marché du travail.

⁵ Nouvelle dénomination du département « Prévention », plus en rapport avec nos objectifs

⁶ Adaptation en raison des mesures de lutte contre la pandémie



Les recyparcs

Nos 49 recyparcs sont notre premier outil de collecte. Ils nous permettent de collecter les déchets en plus de 30 fractions différentes - étape indispensable à un recyclage de qualité. Plus de 160 de nos collaborateurs y travaillent.

D'outil de collecte, ils deviendront également **outil de prévention**. Pas moins de 2.000.000 de visiteurs s'y présentent chaque année. Ils sont notre principal point de contact avec la population. Cette proximité avec le citoyen sera mise à profit pour diffuser largement nos messages de prévention. Le personnel sera formé spécifiquement pour remplir ce nouveau rôle et ainsi devenir l'ambassadeur du « Zéro déchet ».

Ils seront modernisés. Leur ancrage local sera renforcé en vue d'améliorer le lien avec la population. Des journées d'accueil spécifiques y seront organisées. Les horaires seront adaptés et de nouvelles modalités d'apport sont étudiées afin de les rendre encore plus disponibles à la population. Ils seront aménagés en conséquence. Thématiques en fonction de leur région, des hôtels à insectes, un mini-jardin, un espace de rencontres occuperont les surfaces disponibles. Des points de collecte permanents seront installés à leur entrée pour permettre le dépôt de certaines fractions en dehors des heures d'ouverture⁷.



Les collectes

INTRADEL assure la collecte sélective du verre, des PMC et du papier-carton. Depuis quelques années, elle assure également la collecte sélective des déchets organiques et la collecte des déchets ménagers résiduels pour les Communes qui l'en ont chargé⁸. Ici aussi, nos actions seront orientées « Zéro déchet ». Les langes d'enfant, jusqu'aujourd'hui collectés avec les déchets organiques, seront dorénavant collectés avec les déchets résiduels, l'évolution de leur composition les ayant rendus non compostables⁹.

De nouvelles Communes ont d'ores et déjà adhéré à notre système de collecte rationalisé. Ce mouvement devrait se poursuivre au cours des deux années à venir, la généralisation de la collecte séparée des déchets organiques étant un des objectifs du Gouvernement wallon¹⁰. Nous réfléchissons également aux moyens de l'étendre aux établissements HORECA.

Nous travaillons à limiter l'impact financier de cette multiplication des collectes en porte-à-porte, notamment en évaluant la possibilité de diminuer la fréquence de certaines. L'installation de conteneurs collectifs sera intensifiée, tant pour les déchets ménagers résiduels ou le verre que pour les organiques ou les papiers-cartons (pour autant, pour ces deux dernières fractions, que les résultats des projets pilotes soient positifs).

⁷ Le développement d'un recyparc fluvial a été reporté.

⁸ Dans le cadre de la mise en place des « Collectes rationalisées »

⁹ Intégration des dernières décisions en la matière, en œuvre selon les Communes, en 2021 ou 2022.

¹⁰ DPR La Wallonie, p29

La cotisation a été adaptée en vue de favoriser les efforts menés par les Communes pour tendre vers le « Zéro déchet », et une cotisation préférentielle sera appliquée dès cette année 2021¹¹ aux Communes intégrant dans leur service minimum la possibilité de faire enlever gratuitement, une fois par an, ses encombrants par une ressourcerie.

La collecte des PMC connaît également une évolution significative. Depuis le 1^{er} décembre 2019, la collecte est étendue aux emballages plastiques rigides (barquettes, pots de yaourt, ...) et aux films plastiques. Cette évolution devrait nous permettre de récupérer jusqu'à 9 kilos supplémentaires de PMC qui seront ainsi détournés de l'unité de valorisation énergétique en vue d'être recyclés.

Le Gouvernement entend défendre la mise en place progressive, à l'échelle de la Belgique, d'un système de consigne pour les canettes et bouteilles PET¹², projet que nous suivrons avec attention vu ses nombreuses répercussions possibles sur les coûts de collecte et de tri.



Le tri

Notre centre de tri SITEL est à la croisée des chemins. L'actuel centre est obsolète et doit être remplacé par un nouveau pour pouvoir assurer le tri du nouveau sac bleu. Les études progressent bien mais avant d'y procéder, il convient que nous assurions que nous disposerons des tonnages nécessaires à sa saturation, à défaut de voir les coûts de tri s'envoler. La mise en place d'une consigne notamment détournerait une bonne part du flux vers des opérateurs privés.



Le compostage et la biométhanisation

Diverses actions seront menées sur nos trois biocentres afin de diminuer leur empreinte environnementale. Les meilleures technologies disponibles seront mises en œuvre. Le compost produit sera certifié CE et le recours à la voie fluviale sera envisagé dans notre nouveau centre de Lixhe, situé en bord du canal Albert.

Notre nouvelle unité de biométhanisation d'Herstal, aujourd'hui opérationnelle, nous permet de traiter les déchets organiques collectés sélectivement en les transformant en amendement de sol et en énergie, et d'éviter ainsi leur incinération. D'une capacité de 40.000 tonnes, nous travaillons à en sécuriser les apports. L'adhésion de nouvelles Communes à notre projet de collectes rationalisées et la collecte sélective des déchets organiques des ménages qu'il implique nous apportera des quantités supplémentaires. Le solde sera apporté par des partenaires extérieurs.

¹¹ Nouveauté 2021

¹² Type de plastique



La valorisation énergétique

Notre unité assure la valorisation énergétique des déchets ménagers résiduels tant pour INTRADEL que le BEP et l'AIVE mais aussi de déchets industriels banals. Cela permet de lui assurer une rentabilité qui allège les frais de l'intercommunale, et donc les coûts à charge de nos communes. Les investissements nécessaires au maintien de ses performances seront réalisés.

La diminution des quantités produites de déchets ménagers résiduels attendue suite à la mise en place de notre politique de prévention « Zéro déchet » et de l'implémentation de la collecte du P+MC - l'objectif est de les réduire de 134 kg/hab. à 114 kg/hab. - libérera des capacités qui pourront être mises à disposition des partenaires privés pour traiter leurs déchets, et ainsi générer les revenus nécessaires au développement de notre politique « Zéro déchet ».

Outre l'électricité produite, cette valorisation dégage de la chaleur qui sera injectée dans le réseau de chauffage urbain de Herstal, réseau qui devrait entrer en service en 2021, améliorant ainsi le rendement de cette unité.

L'enfouissement technique

Seuls 4% des déchets ménagers récoltés sont encore enfouis en CET : c'est la fraction ultime pour laquelle aucune valorisation n'est actuellement possible. Il doit en aller de même des déchets industriels. Nous ne pouvons renoncer à cet outil. Il est important en effet, sous peine d'être dépendant d'acteurs extérieurs, de conserver cette solution locale pour les déchets ultimes.

Or le CET d'Hallembaye est en passe de devenir le dernier CET wallon de classe II. Des capacités sont encore disponibles mais nécessitent la réalisation d'aménagements d'envergure, et donc d'investir. Ces investissements, nécessaires, n'auront cependant pas d'impact sur notre budget, UVELIA réalisant les investissements¹³.



La communication

Notre politique de communication est orientée sur les deux grands axes de ce plan stratégique : notre politique « Zéro déchet » et notre volonté de renforcer les liens avec les citoyens, de les consulter, les épauler, les former pour fédérer les initiatives autour d'un projet commun, le « Zéro déchet ». Nous travaillerons également à faire connaître nos savoir-faire, renforcer la transparence, pour que chacun se retrouve dans nos projets.

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, ... pour toucher chacune et chacun, avec l'aide de nos Communes associées.

Une communication encore plus interactive, plus vivante, plus connectée est développée. Et pour que ce qui se passe à l'extérieur le soit également à l'intérieur, nous reverrons notre communication interne.

¹³ Réalisation des investissements non plus par INTRADEL, mais par UVELIA.



La gestion des ressources humaines

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. Ils sont nos meilleurs ambassadeurs auprès de la population.



La sécurité & le bien-être

Travailler doit se faire en toute sécurité, sans stress. Une politique de prévention adaptée aux risques et difficultés rencontrées - agressions, violence, ... - nous permet de limiter ces risques au maximum et, à défaut d'avoir pu les éviter, d'en limiter les effets. Aussi, nos efforts d'analyse et de prévention sont-ils amplifiés. La sécurité doit faire partie de notre culture d'entreprise. La crise actuelle a sans équivoque illustré cette nécessité. L'accueil, la formation, la sensibilisation seront renforcés.

L'administration de nos engagements environnementaux

Garant de qualité, de suivi et de limitation de nos impacts sur l'environnement, l'enregistrement EMAS de plusieurs de nos outils a formalisé notre engagement environnemental. Le système de management mis en place sert aujourd'hui de référentiel pour l'ensemble des activités de l'intercommunale. Nous étendrons cet enregistrement à notre nouvelle unité de biométhanisation, aux biocentres de Soumagne et de Lixhe et à nos collectes. Un ECO-TEAM sera mis en place au sein du personnel.



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 sera maintenu par la mise à jour continue des connaissances. La création du Guichet des Pouvoirs Locaux a facilité l'accomplissement des formalités de tutelle.



L'informatique

L'informatique joue aujourd'hui un rôle essentiel dans le fonctionnement d'une société. Rôle d'autant plus essentiel en cette période de crise, elle nous a permis de fonctionner malgré les mesures nécessitées par la lutte contre la pandémie.

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 de notre action, il sera notamment enrichi de deux nouveaux recyparcs, à Herstal et à Visé-Oupeye, aménagés en fonction de nos objectifs « Zéro déchet » et de « fédération des moyens », de conteneurs supplémentaires pour assurer la collecte en porte-à-porte dans les Communes qui adhéreront à nos collectes rationalisées et des aménagements prévus au CET d'Hallembaye.

Nous veillons par ailleurs à l'amélioration continue de nos installations existantes. Le siège social sera notamment rénové.



Les finances

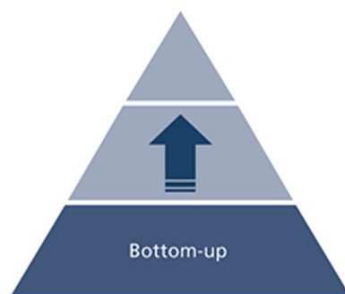
La maîtrise économique de notre action est une de nos valeurs. Il est indispensable, particulièrement en ces temps difficiles, de conserver un juste équilibre entre nos missions environnementales et sociétales et la charge que nous représentons pour nos Communes associées, et au travers elles, à nos concitoyens. Le suivi des états financiers sera amélioré afin d'assurer au management une vision des engagements budgétaires au plus près.

Les cotisations 2021-2022 sollicitées des Communes restent maintenues sous l'inflation de ces dernières années.

Budget 2021-2022

Méthodologie

L'élaboration des budgets a suivi un processus de type « *bottom-up* » (ascendant) visant à démarrer la réflexion en partant du niveau hiérarchique le plus bas et en opérant une synthèse, ce qui permet d'une part d'intégrer et de responsabiliser toutes les composantes de l'intercommunale et d'autre part de mieux prendre en compte la réalité opérationnelle (de terrain).



Une approche transversale des activités a également été privilégiée afin de mieux mesurer les interactions entre les différents services et départements et de trouver des synergies entre ceux-ci. Les objectifs ont été définis de manière à avoir les caractéristiques que devrait idéalement avoir un objectif pour permettre sa réalisation et qui sont communément présentées sous l'acronyme « *smart* » :

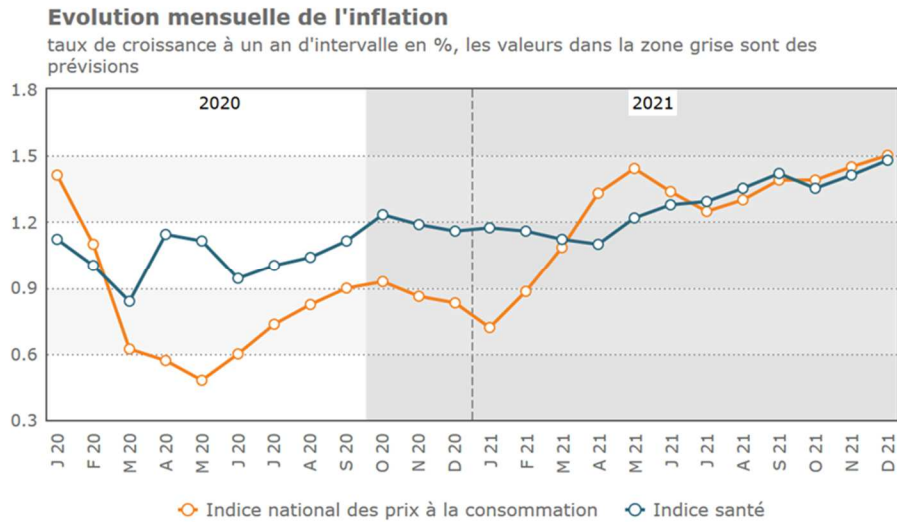
- Spécifique (Specific),
- Mesurable (Measurable),
- Atteignable (Achievable),
- Réaliste (Realistic),
- Temporellement défini (Time-bound).

La fixation de ces objectifs a permis de choisir et de définir des indicateurs de performances (KPI¹⁴) qui seront synthétisés et suivis en compagnie des informations financières et des données de production au travers de tableaux de bord.

¹⁴ Key Performance Indicator

Indicateurs conjoncturels et hypothèses de base

Pour l'élaboration des budgets 2020-2022, il avait été tenu compte d'une augmentation des prix basée sur les prévisions du Bureau du Plan, soit une inflation de 1,5 % en 2020, 1,6 % en 2021 et 1,8 % en 2022.¹⁵ L'actualisation du Bureau du Plan se situe actuellement à 1,3% pour 2021.



Compte tenu du faible écart et des nombreuses incertitudes pesant sur la conjoncture, cette variable n'a pas été ajustée.

L'évolution moyenne de la population desservie (augmentation de 0,30 % par an) et la stagnation des taux d'intérêts à long terme et à court terme prises en compte lors de l'élaboration des budgets n'ont pas été modifiées.



Suite à la pandémie CoVid19 et la baisse des cours des matériaux recyclés sur le marché européen, les recettes liées à la vente des papiers-cartons ont encore diminué en 2020. Le prix de 80 €/tonne prévu pour les exercices 2021 et 2022 a été ramené à 40 €/tonne pour 2021, le prix moyen constaté en 2020 s'élevant à 31 € (janvier à octobre).

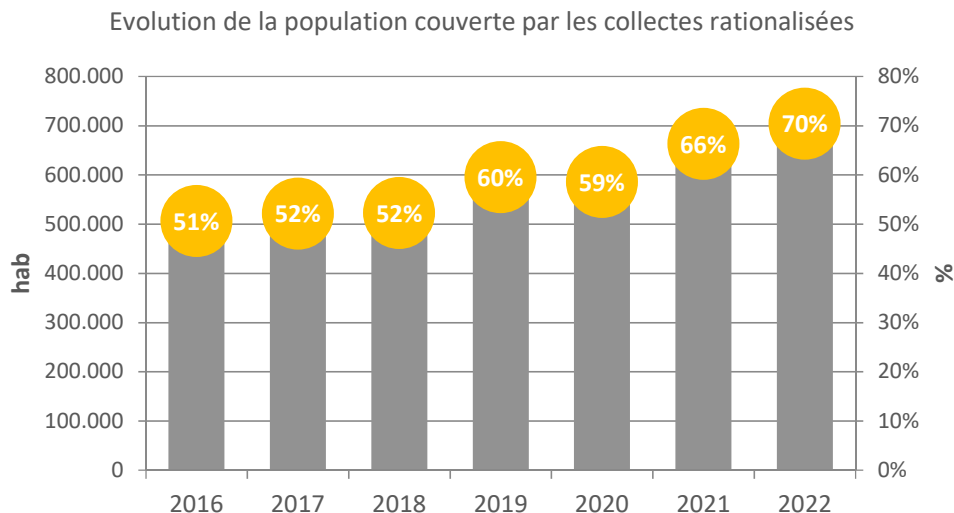
Par contre, nous avons gardé le prix initial de 200 €/t pour les métaux.

Le prix de vente de l'électricité reste fixé à 45,50 €/MWh compte tenu de l'évolution actuelle du marché.

¹⁵ L'augmentation du prix des carburants a été fixée à 3% par an.

Estimation des quantités

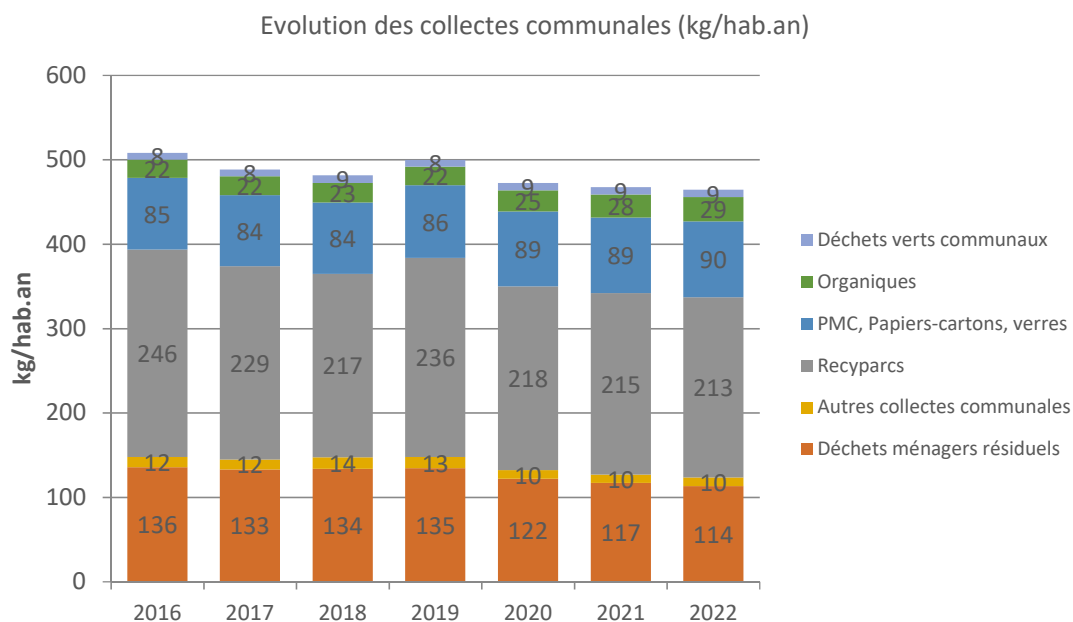
L'estimation des quantités collectées et traitées est influencée par l'augmentation de la population couverte par les collectes rationalisées. Le taux de couverture devrait ainsi atteindre 70% en 2022.



L'année 2020 sera une année atypique en termes de quantités collectées et traitées. Il n'est pas possible d'en dégager une tendance sur un moyen ou long terme, et les quantités prévues au plan stratégique initial 2020-2022 n'ont donc pas été modifiées.

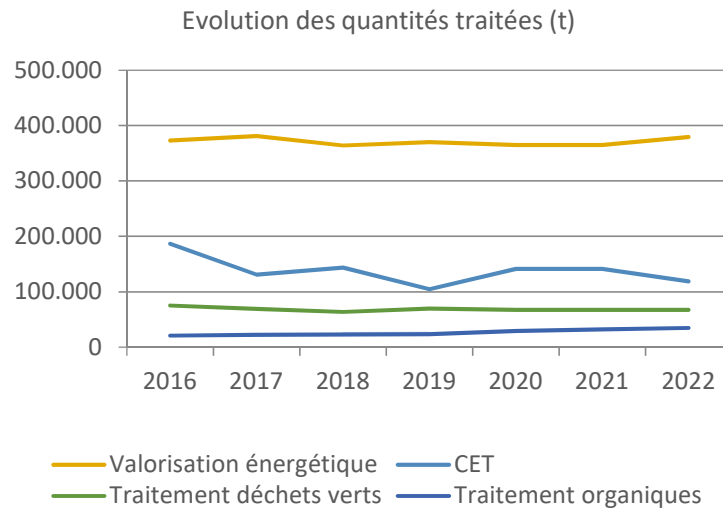
a. Collecte

Les quantités collectées dans les recyparcs devraient diminuer légèrement. Au niveau des collectes sélectives, la quantité collectée de PMC devrait augmenter de 8 kg/hab.an à l'horizon 2022 suite à l'extension de la fraction plastique (P+MC). Les quantités de papiers-cartons collectées devraient par contre continuer à diminuer.



b. Traitement

Les quantités traitées ont été optimisées pour l'unité de valorisation énergétique ainsi que pour le CET.



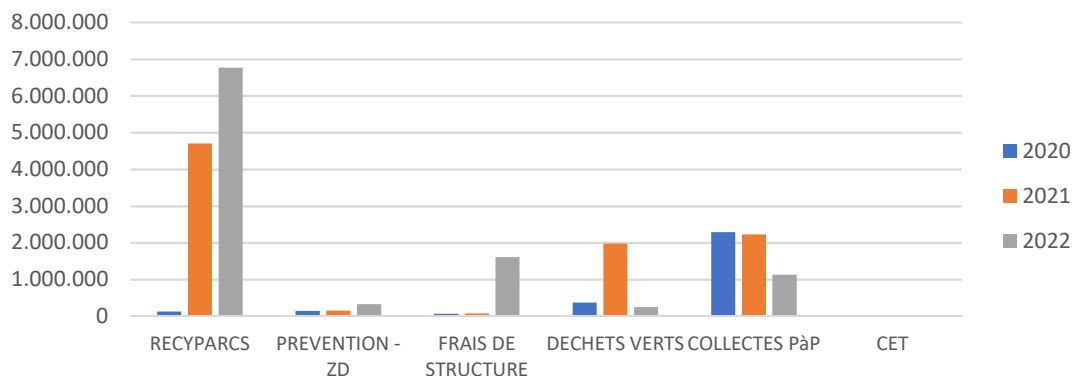
Investissements et financement

Le montant initial du programme d'investissements 2020-2022 s'élevait à 33.259.450 €, au sein duquel les investissements les plus significatifs étaient :

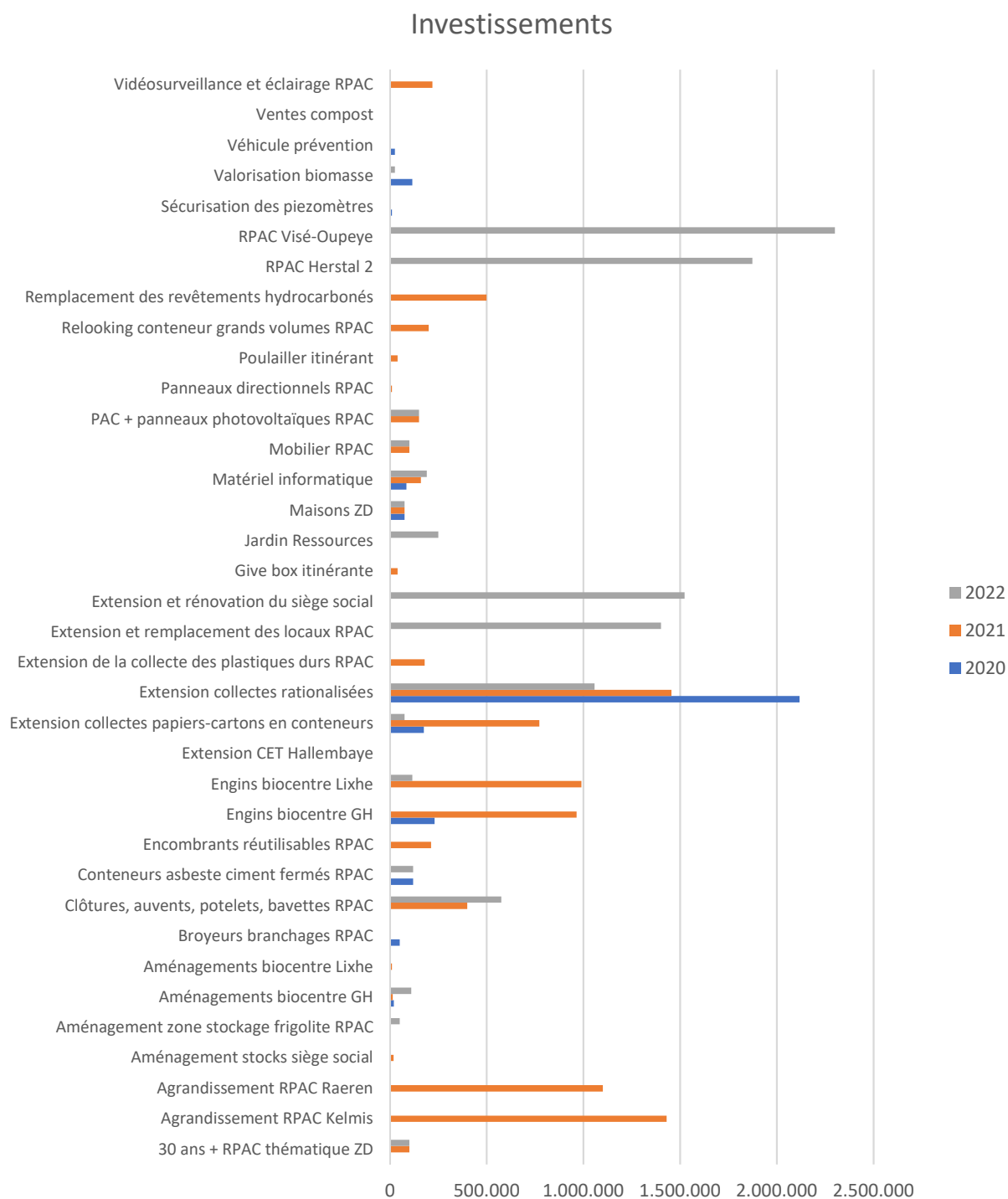
- la construction du recyparc de Herstal 2 : 1.874.000 €
- la construction du recyparc de Visé-Oupeye : 2.300.000 €
- l'extension des recyparcs de Raeren et La Calamine : 2.530.000 €
- l'extension du CET : 10.000.000 €
- la modernisation du siège social : 1.522.500 €
- l'acquisition de conteneurs pour la collecte en porte-à-porte : 8.100.950 €

Ce programme a été revu à la baisse de -11.002.800 €, essentiellement suite au transfert vers UVELIA de l'investissement à réaliser au CET d'Hallembaye en vue de son extension et la réduction de nos ambitions en termes de collecte des papiers-cartons en conteneurs.

a. Ventilation des investissements par secteur d'activité (€)



b. Ventilation des investissements par nature (€)



c. Financement des investissements

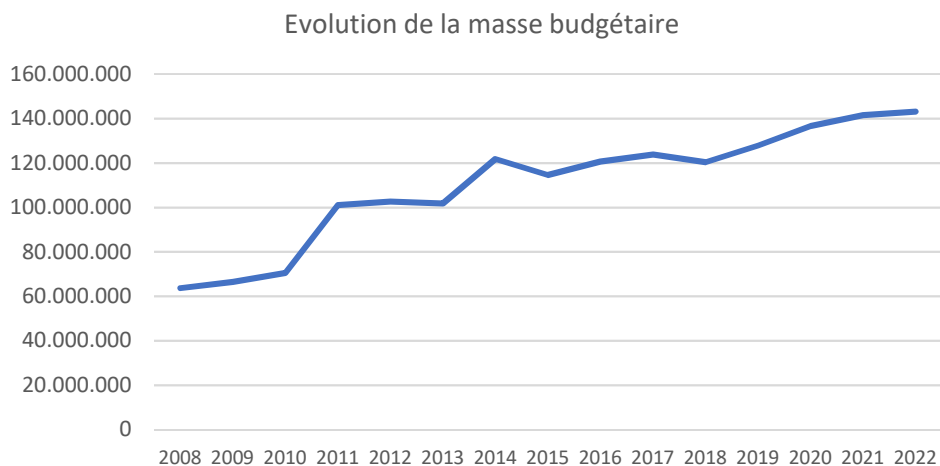
Vu les aménagements apportés au budget initial, le financement des investissements est assuré comme suit :

Fonds propres	22.256.650 €
Total	22.256.650 €

Budgets 2020-2022

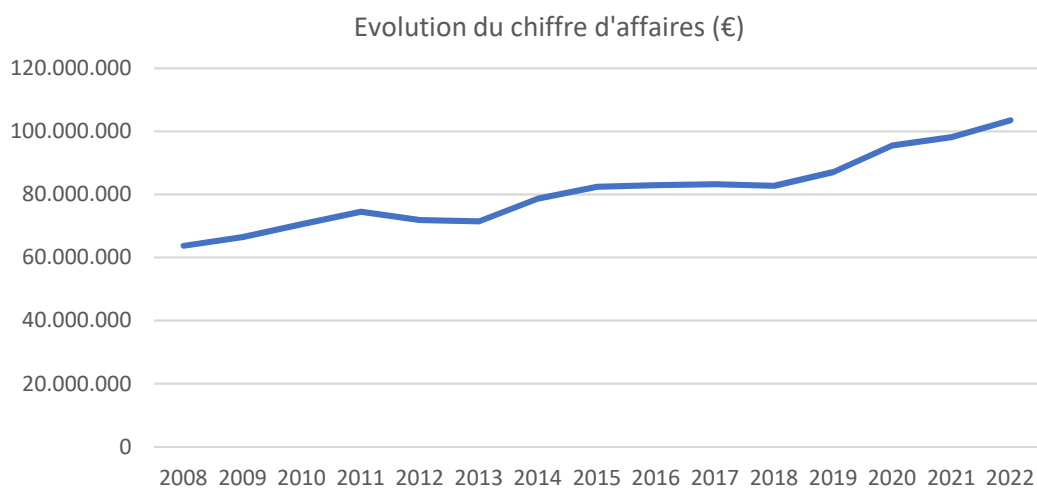
a. Masse budgétaire

La masse budgétaire globale s'établit dorénavant à 143.149.127€ en 2022 (pour 142.539.757€ à l'initiale).



b. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires prévisionnel reste supérieur à 100 millions d'euros à l'horizon 2022.

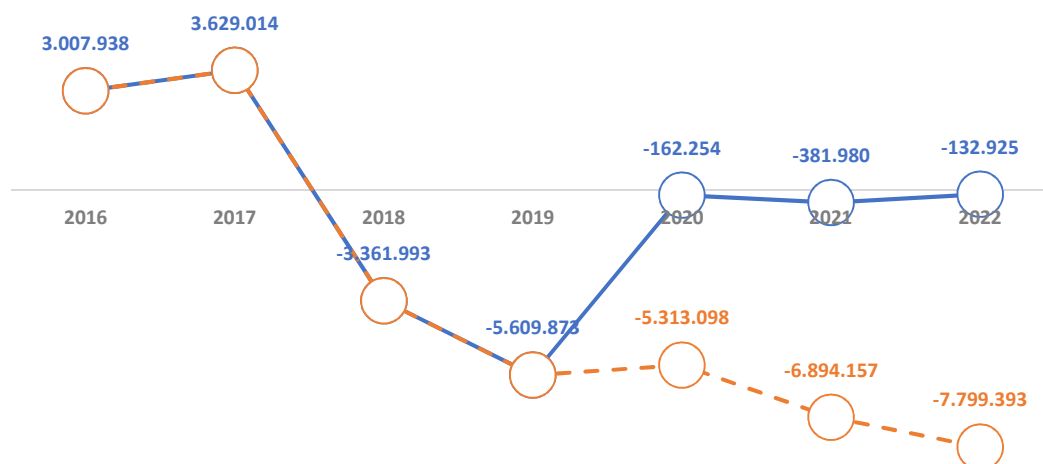


c. Compte de résultats prévisionnel (€)

Compte de résultats	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires (70)	95.600.864	99.274.528	103.713.725
Autres produits d'exploitations (74)	26.906.338	27.295.805	25.055.416
Produits non récurrents (76)	0	0	0
Achats (600/8)	-1.399.753	-1.484.041	-1.518.239
Variation de stocks (609)	0	0	0
Services et biens divers (61)	-82.409.045	-85.760.839	-88.153.160
Rémunérations, ch. sociales et pensions (62)	-16.187.349	-16.877.231	-17.636.162
Amortissements et réductions de valeur (630)	-17.206.662	-17.469.255	-18.721.301
Réductions de valeur sur stocks et autres (631/4)	0	0	0
Provisions pour risques et charges (635/7)	-503.988	-504.936	-458.131
Autres charges d'exploitation (640/8)	-13.864.300	-14.081.997	-11.801.115
Charges non récurrentes (66)	0	0	0
Résultat d'exploitation	-9.063.895	-9.607.965	-9.518.967
Produits financiers (75)	493.066	272.886	244.231
Charges financières (65)	-4.179.746	-3.760.080	-3.340.296
Résultat avant impôts	-12.750.576	-13.095.159	-12.615.032
Impôts (67/77)	-879.024	-854.987	-911.353
Résultat après impôts	-13.629.600	-13.950.146	-13.526.385
Affectations et prélèvements	13.467.345	13.568.166	13.393.461
Total général	-162.254	-381.980	-132.925

Les résultats prévisionnels pour les années 2020, 2021 et 2022 sont quasiment à l'équilibre. Il est à noter que le maintien des cotisations aurait mené à une perte de 7,8 millions d'euros en 2022.

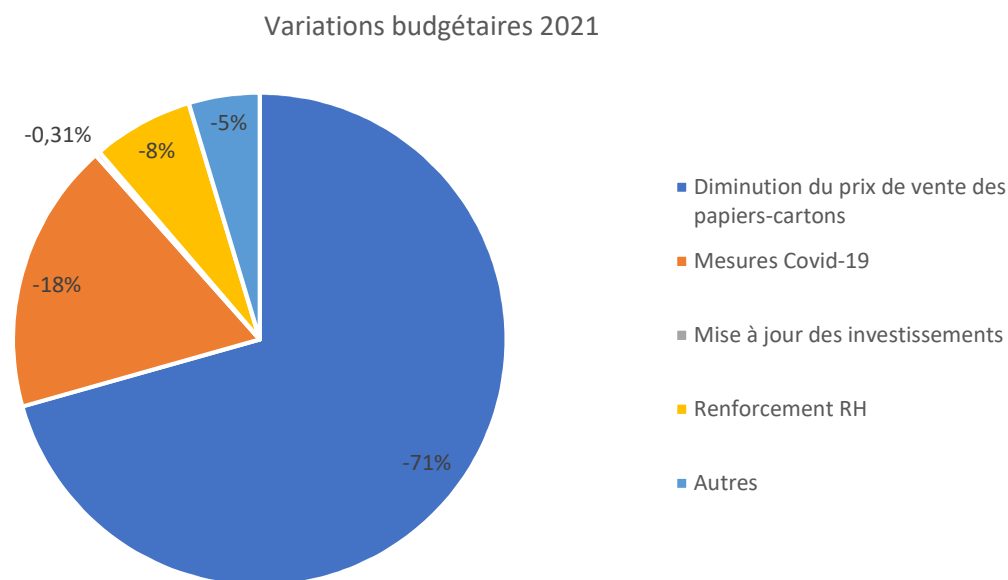
Evolution des résultats (€)



Les éléments suivants ont fait l'objet d'une révision budgétaire (impact sur le compte de résultats).

Adaptations	Variation 2021	Variation 2022
Diminution du SM organiques de 5 kg/hab.an	-34.263	-37.124
Changement de tarifs déchets verts	2.235	2.280
Diminution du prix de vente des papiers-cartons à 40 €/tonne	-1.071.147	0
Mise à jour des investissements recyparcs	-35.542	-177.801
Mise à jour des investissements collectes pàp	49.106	60.802
Mise à jour des investissements déchets verts	-13.277	-45.036
Mise à jour des investissements Frais de structure	-5.053	-6.916
Mesures Covid-19 - Fournitures et consommables	-50.000	0
Mesures Covid-19 - Location réfectoires recyparcs	-110.000	0
Mesures Covid-19 - Nettoyage supplémentaire recyparcs	-110.000	0
Adaptation du coût de maintenance des conteneurs collectifs	-38.570	-43.217
Renforcement ICT (Assistant ICT)	-50.000	-51.000
Renforcement communication (Community manager)	-50.000	-51.000
Nouvelle solution collaborative	0	-65.000
Communes ZD	-336	-5.552
Total	-1.516.847	-419.566

Les coûts liés à la lutte contre l'épidémie de Covid-19 ont été limités à l'exercice 2021, comme la diminution des cours du papier-carton. Sur l'année 2021, la diminution du prix de vente des papiers-cartons et les mesures Covid-19 représentent 89% de l'augmentation des coûts (ou de la diminution des recettes).



Résultats et prix de revient par secteur d'activité

a. Récapitulatif des résultats prévisionnels par secteur d'activité (€)

Suite à la mise à jour budgétaire, les résultats 2021 et 2021 évoluent de la manière suivante :

Secteur	2020	2021	2022
Prévention et communication	-13.673	-161.205	-273.204
Recyparcs	243.955	-477.199	-412.860
Collecte Pàp DMR-Org	-59.302	162.778	80.761
Collecte Pàp PMC	0	0	0
Collecte Pàp Papiers-cartons	-499.812	-1.524.568	-781.798
Bulles à verres	0	0	0
DEEE	0	0	0
Bâches agricoles	0	0	0
Sacs PMC	0	0	0
Tri PMC	0	0	0
Valorisation énergétique	305.225	304.903	958.034
CET	820.781	795.901	808.498
Traitement déchets verts	-297.929	-367.290	-172.637
Traitement organiques	-601.789	-447.468	-417.861
Frais de structure	-59.710	-184.680	-341.424
Total	-162.254	-1.898.828	-552.490

b. Prix de revient (€/hab.an)

Les prix de revient évoluent très légèrement :

Secteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prévention et communication	0,33	0,63	0,77	0,73	1,01	1,17	1,28
Recyparcs	17,74	18,42	20,30	24,01	21,26	22,40	22,77
Collecte Pàp DMR-Org	19,53	21,55	22,80	23,80	23,53	23,66	24,26
Collecte Pàp PMC	3,36	4,04	4,20	4,15	5,58	5,67	5,66
Collecte Pàp Papiers-cartons	3,18	4,44	4,77	4,85	4,77	4,99	5,22
Bulles à verres	1,88	1,90	1,97	1,73	1,85	1,87	1,89
DEEE	0,79	0,77	0,92	0,85	0,83	0,83	0,84
Bâches agricoles	-0,04	0,05	0,12	0,09	0,09	0,09	0,09
Sacs PMC	0,28	0,12	0,24	0,09	-0,04	-0,25	-0,11
Tri PMC	3,32	3,18	3,25	3,18	3,36	3,42	3,47
Valorisation énergétique	11,69	10,50	11,34	10,84	10,55	10,21	9,69
CET	1,93	1,24	1,59	1,14	1,12	1,09	1,01
Traitement déchets verts	3,11	2,92	3,17	3,65	4,18	4,22	4,04
Traitement organiques	1,84	1,60	1,72	2,56	2,20	2,21	2,26
Frais de structure	3,84	3,36	2,90	3,04	2,44	2,37	2,16
Total	72,79	74,72	80,06	84,71	82,73	83,94	84,53

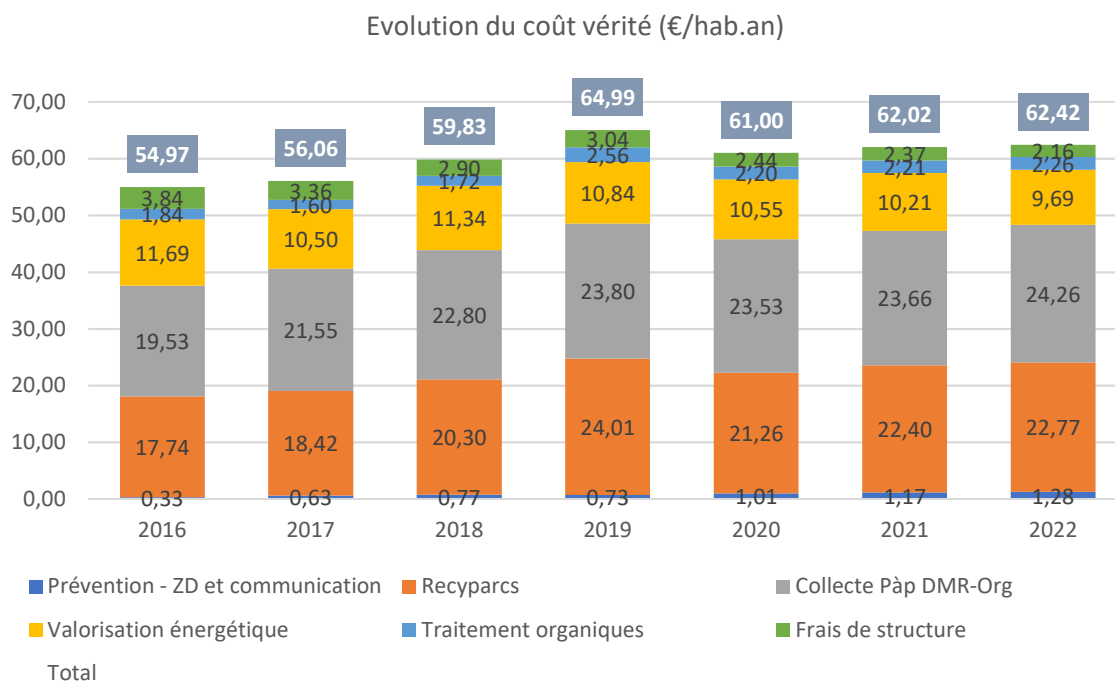
c. Prix de revient (€/t)

Les prix de revient évoluent très légèrement.

Secteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prévention et communication	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recyparcs	70,81	78,98	91,57	99,82	95,83	102,31	104,72
Collecte Pàp DMR-Org	142,78	159,57	165,53	171,17	201,29	182,67	190,95
Collecte Pàp PMC	216,01	256,54	262,49	271,49	259,99	252,22	241,09
Collecte Pàp Papiers-cartons	71,89	102,70	111,37	108,37	113,93	120,45	127,34
Bulles à verres	74,29	75,41	76,18	68,02	72,56	73,56	74,08
DEEE	140,33	140,23	172,36	157,34	155,73	156,73	159,15
Bâches agricoles	-30,68	85,60	118,50	91,80	91,80	91,80	91,80
Sacs PMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tri PMC	213,25	201,76	203,18	208,08	219,41	273,57	279,04
Valorisation énergétique	82,42	78,85	84,71	80,72	86,31	87,16	85,41
CET	122,17	105,18	114,23	102,37	85,25	86,49	99,31
Traitement déchets verts	36,58	39,16	43,44	44,79	46,76	47,30	45,43
Traitement organiques	66,49	54,93	57,69	87,81	73,39	73,02	74,03
Frais de structure	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Evolution du coût vérité

Le calcul du coût vérité moyen hors options¹⁶ s'établit dorénavant à 62,02 €/hab.an (+0,35€) pour l'année 2021 et 62,42€/hab.an (+0,09€) en 2022.



¹⁶ Autres collectes (sapins de Noël, grands conteneurs, ...), traitement des déchets verts et des encombrants.

Cotisations et tarifs

Les cotisations et les tarifs découlant des budgets 2020-2022 peuvent être synthétisés de la manière suivante.

a. Cotisations

Service minimum (€/hab.)

Afin de neutraliser l'impact pouvant découler d'une diminution des quantités d'organiques amenant des quantités inférieures au service minimum organiques de traitement des organiques, celui-ci a été diminué de 5 kg/hab.an (de 30 kg/hab.an à 25 kg/hab.an) pour l'exercice 2021, ce qui impacte légèrement le service minimum.

Secteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prévention et communication	0,51	0,51	0,51	0,51	1,00	1,02	1,04
Recyparcs	18,38	18,38	18,38	18,38	21,50	21,93	22,37
Collecte Pàp DMR-Org	22,14	22,14	22,14	22,14	23,00	23,46	23,93
Valorisation énergétique	5,68	5,68	5,68	5,68	4,25	4,34	4,43
Traitement organiques	2,23	2,23	2,23	2,23	2,10	1,79	1,82
Frais de structure	2,93	2,93	2,93	2,93	2,50	2,55	2,60
Total	51,87	51,87	51,87	51,87	54,35	55,09	56,19

Placée au centre de notre plan stratégique 2020-2022, la prévention garde son budget renforcé à 1€/hab.an depuis 2020.

Pour rappel, la forte augmentation du coût de fonctionnement des recyparcs est liée à plusieurs éléments :

- l'arrêt du financement de la collecte des DSM par la RW (1,5 M€ par an),
- l'augmentation des frais de transport (nouveau marché et indexation),
- les effets de la conjoncture (papiers-cartons dont les prix sont à la baisse, bois, dont les coûts de traitement sont à la hausse, ...).

Vu l'accent mis sur la prévention et compte tenu de l'extension de la collecte des PMC, les quantités incluses pour la valorisation énergétique et le traitement des organiques ont été diminuées de 5 kg/hab.an pour être portées respectivement à 50 kg/hab.an et 30 kg/hab.an.

L'augmentation du service minimum en 2021 est limitée à l'inflation, soit 1,3%, la cotisation recyparcs étant pour rappel majorée de 1 €/hab.an pour les communes qui n'auront pas adhéré à une Ressourcerie et ne propose pas un premier enlèvement gratuit pour leurs citoyens.

Services complémentaires

Secteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sapins de Noël (€/hab.)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,19	0,23
Levées supplémentaires (€/levée)	0,72	0,72	0,72	0,72	0,75	0,75	0,75
Points de collecte (€/point)	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00

Secteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valorisation énergétique (€/t)*	74,29	74,29	74,29	74,29	85,00	86,70	88,43
Valorisation énergétique (€/t)	95,51	95,51	95,51	95,51	100,00	102,00	104,04
Organiques (€/t)	63,67	63,67	63,67	63,67	70,00	71,40	72,83

* jusque 80, 100 ou 120 kg/hab.an

b. Tarifs (€/t HTVA)

UVE	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Encombrants combustibles	83,23	83,23	83,23	83,23	85,00	86,70	88,43
Déchets de cimetières	83,23	83,23	83,23	83,23	85,00	86,70	88,43
Déchets de balayage	83,23	83,23	83,23	83,23	85,00	86,70	88,43

CET	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Asbeste-ciment	60,56	61,72	62,97	64,58	65,00	66,30	67,63
Encombrants non combustibles	140,45	140,45	140,45	140,45	145,00	147,90	150,86

Le tarif « Déchets verts séparés » a été ventilé en plusieurs postes distincts avec une tarification propre :

Déchets verts	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Déchets verts mélangés	38,20	38,20	38,20	38,20	40,00	40,80	41,62
Déchets verts séparés	31,84	31,84	31,84	31,84	33,00		
Herbes, feuilles et mousses						33,66	33,66
Branches						19,38	19,38
Broyat						8,67	8,67
Tronc						2,04	2,04
Souches	42,45	42,45	42,45	42,45	45,00	45,90	46,82

Tableau de synthèse des indicateurs de performance

	Indicateurs	Objectif 2022
Prévention	Nombre de personnes sensibilisées (/an)	28.000
	Nombre d'animations réalisées	960
	Nombre de formations réalisées (/an)	50
Collecte	Quantité totale de déchets ménagers (kg.hab.)	465
	Quantité de déchets ménagers résiduels (kg.hab.)	114
	Habitants desservis par nos collectes rationalisées	735.000
	Quantité de déchets ménagers résiduels sur la zone desservie par nos collectes (kg.hab.)	93
	Quantité de déchets organiques sur la zone desservie par nos collectes (kg.hab.)	34
Traitement	Taux de recyclage	70%
	Taux de résidus dans les P+MC	12%
	Quantité d'amendement de sol (tonnes)	25.000
	Electricité verte mise sur le réseau (MWh)	230.000
Ressources humaines	Taux de gravité réel	< 1
	Taux de fréquence	< 60
	Journées perdues	< 400
	Taux d'absentéisme payé	< 3%
Support	Nombre de décisions annulées	0
	Disponibilité des infrastructures IT	>99%