PLAN STRATEGIQUE
2023 – 2025

Introduction

Vous avez entre les mains la livraison 2023-2025 du plan stratégique de notre intercommunale, HYGEA.

Les événements qui ont marqué le contexte sociétal de ces dernières années – crise sanitaire, crise économique, conséquences de la crise ukrainienne – n'ont pas épargné notre entreprise. Si l'on ajoute à cela un contexte décrétal annonciateur de nouveaux enjeux pour HYGEA, ainsi que notre ambition d'aplanir des tensions sociales aux racines historiques, chacun comprendra que la période 2023-2025 sera riche de défis pour HYGEA et ses collaborateurs.

Durant les 2 exercices précédents de plan stratégique, nous nous sommes efforcés de fédérer les forces vives d'HYGEA autour d'un socle de **Vision** – **Missions** – **Valeurs,** afin de continuer à positionner l'intercommunale comme une entreprise saine, efficace et pérenne dans un monde des déchets en évolution rapide.

Œuvrant dans un esprit de convergence à la pérennisation de notre intercommunale et à la création des conditions de garantie d'un service public de qualité, nos instances, la direction générale et les partenaires sociaux se sont engagés dans un processus exigeant, et parfois difficile, afin de mettre en œuvre de manière concertée la note stratégique adoptée par le Conseil d'Administration le 22 février 2022. C'est le contenu de cette note qui constitue la colonne vertébrale de notre plan stratégique 2023-2025.

Mais dans un monde en proie à l'anxiété et aux défis liés au réchauffement climatique et à la transition énergétique à laquelle celui-ci nous incite, un plan stratégique tel que celui-ci manquerait à sa vocation s'il n'inscrivait pas clairement une **ligne verte** dans son ADN. Vous trouvez également dans les pages qui suivent les premiers éléments clés de cette **ligne verte**.

Plus que jamais, Hygea ambitionne de rester un acteur de référence dans la conception et la mise en œuvre de solutions performantes de gestion environnementale au bénéfice de ses usagers particuliers et des collectivités locales.

Par monts et par vaux, par vents et marées, nous restons engagés et motivés en vue de donner corps pas à pas, un jour après l'autre à notre utopie :

"Embellir la ville, embellir la vie".

Bonne lecture

Jacques DE MOORTEL
Directeur général

Jean-Marc DUPONT
Président

Table des matières

INTRODUCTION 2

TABLE DES MATIERES 3

LIGNE VERTE 5

LES ENJEUX D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE A LA CROISEE DES CHEMINS 6

VISION, MISSIONS, VALEURS 8

- **VISION** 8
- **MISSIONS** 8

FACILITER LA GESTION DES DECHETS POUR NOS USAGERS PARTICULIERS ET COLLECTIFS. 8
EXPLOITER DE MANIERE OPTIMALE LES GISEMENTS DE MATIERES PREMIERES QUE SONT LES DECHETS. 9

- **VALEURS** 9

RESPECT 9
SECURITE 9
ESPRIT D'EQUIPE 10
ENGAGEMENT 10
CONSCIENCE PROFESSIONNELLE 10
SATISFACTION 10
RECONNAISSANCE 10

DEFIS STRATEGIQUES ET AXES DE DEVELOPPEMENT 11

- **ASSURER UNE OPTIMISATION DES PERIMETRES DE COLLECTE D'HYGEA** 11

REDEFINITION ET PARTAGE DES PERIMETRES DE COLLECTE EN PORTE-A-PORTE 11
IMPACT SUR LES INVESTISSEMENTS 12
IMPACTS FINANCIERS 12
IMPACTS HUMAINS 12

- **FEDERER AUTOUR D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE BASEE SUR LA CONFIANCE ET LA RESPONSABILITE** 13

UNE CULTURE D'ENTREPRISE BASE SUR LA CONFIANCE ET L'EXIGENCE 13
UN MANAGEMENT AUX COMPETENCES RENFORCEES 14

- **DEPLOYER DE NOUVEAUX METIERS AU BENEFICE DES COMMUNES DANS LE DOMAINE DE LA PROPRETE PUBLIQUE** 14

DOMAINES D'ACTION 15

- **COLLECTE** 15

COLLECTE EN PORTE-A-PORTE 15
GESTION DES POINTS D'APPORT VOLONTAIRES (PAV) 15
COLLECTE EN RECYPARCS 15
BULLES A VERRE 16

LA GESTION DE CONTENEURS LOUES 16
- **TRAITEMENT** **16**
- **ÉDUCATION A LA CITOYENNETE ENVIRONNEMENTALE** **17**
- **VEILLE STRATEGIQUE** **18**
- **PROJETS STRATEGIQUES** **18**

SERVICES SUPPORTS **19**

- **RESSOURCES HUMAINES** **19**
- **QUALITE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT (QSE)** **21**
- **FINANCES** **22**
- **JURIDIQUE** **22**
- **IT** **23**
- **COMMUNICATION** **23**

LA COMMUNICATION EXTERNE 23
Que voulons-nous ? 23
La communication directe 23
Développer notre eco-exemplarité 24
LA COMMUNICATION INTERNE 25

ANNEXES : BUDGETS ET INDICATEURS **26**

INDICATEURS FINANCIERS **28**

La technique de paillage des potagers à laquelle nos préventionnistes forment les citoyens a un impact positif sur la quantité d'eau d'arrosage qui est divisée par 3 et sur l'amendement du sol auquel elle apporte beaucoup de nutriments.

Ligne verte

Les conséquences sur le marché de l'énergie de la crise déclenchée par la guerre menée en Ukraine par la Fédération de Russie se sont conjuguées avec les alertes répétées des experts du GIEC pour mettre en lumière les enjeux de ce qu'il est convenu d'appeler la transition énergétique.

Que ce soit en raison de l'augmentation extraordinaire des prix de l'énergie ou en raison des conséquences annoncées du réchauffement climatique, l'époque nous invite à inventer de nouvelles pratiques et de nouvelles solutions afin de faire face à ces défis : décarbonation, sobriété énergétique, réduction des déchets, recours à des énergies renouvelables, circuits courts, gestion durable des déchets produits, aménagement de nos pratiques de production et de consommation, etc. Voilà une liste non-exhaustive des éléments de cette ligne verte que tout individu ou organisation dans notre société devrait dorénavant intégrer dans son schéma de pensée et son mode de vie.

Cela est particulièrement vrai pour une intercommunale telle qu'HYGEA qui ambitionne d'être reconnue comme un acteur de référence dans la conception et la mise en œuvre de solutions performantes de gestion environnementale. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de déployer cette ligne verte qui vise à faire percoler tout au long de notre organisation et de ses parties-prenantes ces nouveaux éléments d'ADN commandés par les exigences de notre temps.

Nous étudierons la possibilité de mettre tous les nouveaux bâtiments d'HYGEA et nos nouveaux parcs sous panneaux solaires pour tendre à une autonomie énergétique de ces infrastructures, limitant ainsi nos émissions de CO2.

Nous serons plus proactifs dans nos contacts avec le monde de l'enseignement secondaire et supérieur, afin de promouvoir des travaux de fin d'étude et développer l'attractivité des métiers de l'environnement auprès des jeunes.

Nous cherchons des exutoires à nos déchets proches de nos sites de collecte afin de réduire nos coûts de transport et nos émissions de CO2.

Notre service juridique veillera à l'intégration systématique de normes environnementales dans nos marchés publics.

Dans la conception de nos recyparcs de nouvelle génération nous étudierons la possibilité d'optimiser les circuits courts en intégrant ressourcerie et recyclerie aux parcs.

La gestion des putrescibles via le compostage auquel nous sensibilisons les citoyens conduit à des économies et à une réduction de la quantité de déchets incinérés.

Le nouveau schéma de collecte a prouvé qu'il conduisait à une diminution de la production de déchets et donc à une diminution des déchets incinérés.

Partant de l'idée que le meilleur déchet est celui qui n'existe pas, nous organisons des actions de formation, d'information et de sensibilisation à destination des citoyens afin de les motiver à réduire leur production de déchets.

HYGEA, et donc les communes et les citoyens, tirent une compensation financière de l'énergie produite par les déchets qu'elle collecte, trie et valorise dans diverses unités de valorisation énergétique (biométhanisation, incinération, fabrication de pellets, combustibles pour centrales électriques)

Nous tendrons à optimiser les déplacements de nos camions autour des recyparcs, par exemple en passant de camions de 3 tonnes à des camions pouvant emporter 15 tonnes. Ce qui limitera nos émissions de CO2 et nos dépenses en carburant.

Nous généraliserons prochainement le tri sélectif dans l'ensemble de l'intercommunale.

Les enjeux d'une entreprise publique à la croisée des chemins

HYGEA est un des 7 opérateurs publics de la gestion des déchets en Wallonie réunis au sein de la COPIDEC, **CO**nférence **P**ermanente des **I**ntercommunales wallonnes de gestion des **DEC**hets.

En quelques années, des progrès majeurs ont été réalisés sous la houlette de la direction et des responsables de département, avec la contribution de l'ensemble des forces vives d'HYGEA. Citons par exemple :

- Le succès de la mise en œuvre d'expériences pilotes en collectes sélectives des déchets dans plusieurs communes affiliées ;
- L'amélioration de la planification des tournées grâce à la mise en œuvre de l'application Geditop ;
- La clarification d'une série de dossiers RH ;
- L'amélioration du reporting et des relations vers les communes ;
- Un plan ambitieux d'investissements dans un charroi moderne et dans des recyparcs de nouvelle génération ;
- La clarification du positionnement d'HYGEA à l'égard de l'IDEA ;

… et plus récemment :

- La réalisation d'un vaste processus d'écoute de l'ensemble des acteurs de l'intercommunale dont est issu un ambitieux plan d'amélioration ;
- Le développement de plusieurs outils visant à améliorer la communication interne ;
- Un travail d'apaisement des relations sociales basé sur un dialogue exigeant et authentique ;
- La reprise en gestion des 3 recyparcs de la commune de La Louvière
- La finalisation du transfert à HYGEA du secteur Propreté publique de l'IDEA.

Ces divers développements et évolutions n'épuisent cependant pas les enjeux et les défis auxquels l'intercommunale est et sera confrontée dans les mois et années à venir. En effet, si le plan Wallon de Déchets-Ressources (PWD-R) adopté en 2018 prévoyait que la collecte sélective des déchets organiques soit mise en place à l'horizon 2025, nous avons intégré dans notre stratégie l'intention exprimée par le législateur wallon dans l'avant-projet de décret relatif aux déchets, à la circularité des matières et à la propreté publique d'avancer cette date butoir à fin 2023.

C'est dans le but de rencontrer cet objectif qu'HYGEA a construit avec succès, au terme d'expériences pilotes (Ecaussinnes, Merbes-Le-Château et Estinnes), un nouveau schéma de collecte (NSC) intégrant les obligations de collectes des Déchets Résiduels, Organiques, PMC étendu et Papiers/Cartons dans le cadre défini par le Conseil d'Administration, à savoir :

- le respect du Plan Wallon des Déchets-Ressources;
- la maîtrise des coûts;
- le maintien de la quote-part adressée aux communes;
- l'applicabilité sur l'ensemble du territoire.

A ce jour, le NSC produit des résultats environnementaux probants par la sélectivité de la collecte des déchets organiques et la réduction globale de la production de déchets par le citoyen. Les phases des projets pilotes, d'analyses, d'entérinement et de déploiement

laissent penser que, sous réserve de l'adhésion et de la coopération proactives des communes, le territoire d'HYGEA sera finalement couvert pour la fin de l'année 2023.

Cette anticipation par rapport aux dates butoirs précédemment fixées est essentielle dans la mesure où, à défaut, certaines des mesures envisagées par l'avant-projet de décret relatif aux déchets, à la circularité des matières et à la propreté publique, pourraient avoir des conséquences financières importantes pour les communes. En effet, un déploiement du Nouveau Schéma de Collecte (NSC) au-delà des dates clés pourrait exposer l'ensemble des communes à une non-conformité et à ses conséquences financières.

Ajoutés à la nécessité de moderniser la culture de l'entreprise, ces défis qui placent HYGEA à la croisée des chemins donneront à notre plan stratégique 2023-2025 la tonalité ambitieuse dont était empreinte la note stratégique adoptée par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 22 février 2022.

Vision, Missions, Valeurs

Forgé par l'équipe de direction et approuvé par les instances d'Hygea fin 2016 le triptyque fondateur de mission, vision et valeurs de l'intercommunale reste d'actualité.

Celui-ci a pour vocation d'animer et d'inspirer au quotidien le sens du service au public de la communauté de femmes et d'hommes qui constitue les forces vives d'HYGEA.

Ce sont quelques **350 collaborateurs** qui œuvrent quotidiennement à la collecte, au traitement et à la valorisation des déchets, ainsi qu'à l'embellissement du cadre de vie, de près de **500.000 personnes** résidant dans les **24 communes** actuellement affiliées à l'intercommunale sur le territoire de la région de Mons-Borinage – Centre.

Vision

Hygea ambitionne de contribuer à l'embellissement du cadre de vie par la mise en œuvre de solutions globales et modernes de gestion environnementale.

Passer des pratiques désuètes de production, de collecte et de traitement des déchets qui avaient cours naguère à une pratique résolument moderne de gestion de la propreté publique est un impératif auquel les règlementations donnent corps à divers niveaux et qui semble gagner chaque jour un peu plus de terrain dans les schémas de pensée et de comportement de nos contemporains.

Cette évolution est notamment portée par les entreprises de gestion environnementale, telles qu'HYGEA, qui constituent les bras armés indispensables à l'évolution lente mais inexorable des mentalités et des pratiques.

C'est la raison pour laquelle Hygea aborde la problématique de la gestion des déchets de manière globale, en s'attachant à développer et fournir des solutions multimodales à l'ensemble de ses parties prenantes usagères. C'est ainsi par exemple qu'après avoir mené avec succès plusieurs projets pilotes visant à tester de nouveaux modes de collecte et de nouveaux principes de tri, et cela grâce au concours des communes et à l'implication des citoyens, notre volonté est d'étendre ces nouveaux modes de collecte à l'ensemble du territoire couvert par l'intercommunale et de continuer à innover dans le domaine de la collecte afin d'en augmenter la performance.

C'est cette même volonté qui nous amène à investir dans la rénovation ou la création de recyparcs afin de correspondre aux critères de qualité et de performances associés aux parcs de nouvelle génération

Dans un autre registre, nous avons le projet de mettre nos ressources et notre savoir-faire au service de nos communes en proposant et développant de nouveaux services en lien avec l'amélioration de la propreté de l'espace publique.

Missions

C'est à travers **2 missions** principales que nous donnons corps à notre vision au quotidien :

Faciliter la gestion des déchets pour nos usagers particuliers et collectifs.

Aujourd'hui l'heure est à la réduction, à la réutilisation, au recyclage et autres formes de valorisations des déchets ménagers.

Dans ce contexte, Hygea se donne pour mission, en application des décrets qui réglementent ses activités, mais plus encore en application de la vision qui inspire et donne sens à ces activités, de faciliter la gestion par ses usagers particuliers et collectifs, des déchets qu'ils produisent quotidiennement.

On parle bien entendu de déchets ménagers, dont nous nous apprêtons à généraliser la séparation de la fraction organique d'avec la fraction résiduelle, mais aussi des PMC, du verre creux, des papiers et cartons, des déchets verts issus de l'entretien de nos jardins, des encombrants, des déchets inertes, des bois, verres plats et métaux, des déchets d'équipements électriques et électroniques, des petits déchets chimiques, des huiles végétales, animales et minérales, des piles, des déchets d'asbeste, des pneus, des textiles, de polystyrène expansé, de plastique, etc.

C'est à travers une recherche constante d'amélioration de nos activités de collecte en porte-à-porte, la modernisation progressive de nos recyparcs, la gestion de nos sites de bulles à verre et notre offre de service à domicile au bénéfice des citoyens que nous entendons assumer cette mission avec le plus haut degré possible de qualité et d'efficacité. En outre, nous sommes toujours à l'affût de nouveaux services et de nouvelles solutions à développer et proposer tant à nos communes affiliées qu'à des clients privés tels que des entreprises.
Exploiter de manière optimale les gisements de matières premières que sont les déchets.

Dans un monde où le déchet, généralement associé à la fin de vie ou d'utilité d'un produit, est considéré comme la matière première d'un nouveau produit, la qualité de la collecte et de la séparation entre les différents sous-produits de la consommation que sont ces déchets va conditionner la qualité et la performance de la mise en œuvre de celui-ci dans un nouveau processus de transformation, de production et de valorisation.

Nous organisons nos différentes activités avec la conscience de collecter et de gérer de la valeur en vue d'en faciliter la mise en œuvre dans les processus des différentes filières de recyclage, remploi et valorisation.

Valeurs

Balises et repères pour nos actions au quotidien et pour l'évaluation de ces actions, nos valeurs ont toujours pour vocation d'inspirer nos réalisations et nos comportements. Jamais définitivement acquises, parfois prises en défaut, les 7 valeurs que nous avons définies en 2016 dans un processus participatif restent plus actuelles que jamais.

Respect	Le respect chez HYGEA revêt plusieurs aspects : le respect entre collègues, le respect des règles et des consignes de travail, le respect des citoyens, le respect des associés, le respect mutuel entre les interlocuteurs sociaux, le respect des travailleurs pa leur hiérarchie, le respect de la hiérarchie par les travailleurs, le respect du cadre de travail et de l'environnement, etc…
Sécurité	Nous voulons que chacun de nos collaborateurs, quelle que soit sa fonction, puisse rentrer chez lui chaque soir et retrouver les siens dans le même état d'intégrité physique et mentale que celui dans lequel il a pris ses fonctions. La

	sécurité, c'est aussi celle des usagers que nous accueillons dans nos recyparcs ou celle de toutes les personnes qui croisent nos équipes de collecte et leurs camions jour après jour.
Esprit d'équipe	Travailler ensemble, dans un climat de confiance et de solidarité, s'appuyer sur les forces et les talents de chacun afin d'atteindre des objectifs communs, telle est l'essence de l'esprit d'équipe que la Direction et le personnel d'Hygea entendent cultiver.
Engagement	Il s'agit, pour chacune et chacun avec les compétences et les moyens qui sont les nôtres, de faire chaque jour de notre mieux avec énergie pour remplir nos engagements à l'égard d'Hygea et de nos usagers.
Conscience professionnelle	La qualité est dans le détail. Notre fierté, nous l'attachons au fait d'exercer nos différents métiers avec sérieux, avec un souci de qualité, de précision, de ponctualité, de gestion économe de nos moyens et dans le respect des règles de l'art qui s'y appliquent.
Satisfaction	La satisfaction du travail bien fait et du devoir accompli, tel est l'un des plus puissants moteurs de notre motivation. Nous avons conscience de notre responsabilité et chacun, qui représente un maillon dans la chaîne de la propreté publique, aura à cœur de faire son travail et d'encourager ses collègues à faire le leur de telle manière à en tirer la plus noble des satisfactions : la fierté du travail bien fait.
Reconnaissance	Si la fierté que l'on tire de la satisfaction du travail bien fait constitue un puissant moteur de motivation, la reconnaissance en est un autre. Notre ambition est de mériter la reconnaissance de notre professionnalisme et de lire dans le regard des autres, qu'ils soient responsables, collègues, collaborateurs, clients, riverains, que nous avons bien travaillé. Nous voulons ainsi développer une culture de la reconnaissance les uns à l'égard des autres.

L'idée de prévention à la base des nombreuses actions de nos préventionnistes s'inscrit dans la logique même de notre ligne verte.

Défis stratégiques et axes de développement

Les enjeux décrits précédemment constituent, par la dimension de défi qu'ils comportent, une opportunité réelle pour le développement et la pérennisation d'HYGEA. Ils inaugurent aussi une période de transition capitale pour l'intercommunale dans la perspective de l'année 2026. C'est en effet à cette date que les communes pourraient faire le choix de quitter HYGEA et de gérer elles-mêmes leurs déchets.

Le succès de cette transition, compte tenu des éléments de contexte et d'enjeux déjà évoqués, exigera d'optimiser l'allocation et la structuration des ressources d'HYGEA afin de permettre à cette dernière de relever les 5 **défis** suivants :

1. **Accompagner les communes affiliées de manière efficace dans la transition environnementale ;**
2. **Offrir un service fiable et de qualité de manière récurrente ;**
3. **Garantir la maîtrise publique de la gestion des déchets dans la région Mons Borinage – Centre ;**
4. **Maîtriser nos coûts au maximum ;**
5. **Assurer un dialogue social de qualité concourant au bien-être des collaborateurs.**

Dès lors, la proposition constituant l'épine dorsale de notre plan stratégique 2023-2025 ambitionne de relever ces défis stratégiques selon les **3 axes** suivants :

1. **Assurer une optimisation des périmètres de collecte d'HYGEA ;**
2. **Fédérer autour d'une culture d'entreprise basée sur la confiance et la responsabilité ;**
3. **Déployer de nouveaux métiers au bénéfice des communes dans le domaine de la propreté publique.**

Assurer une optimisation des périmètres de collecte d'HYGEA

Les nouvelles missions assignées à HYGEA au fil du temps ont engendré une pression importante sur les ressources humaines, opérationnelles et financières de l'intercommunale, en lien principalement avec les exigences liées à la mise en œuvre du NSC. Cette pression promet de s'accroître encore avec l'entrée en vigueur annoncée du nouveau décret déchets.

Redéfinition et partage des périmètres de collecte en porte-à-porte

Aussi, pour atteindre nos objectifs, et garantir la continuité et la qualité du service public ainsi que la pérennité financière d'HYGEA, une solution se détache qui repose sur **une optimisation de la répartition des objets et périmètres de collecte en fonction des points forts et métiers d'HYGEA**. Cette solution consiste dans une nouvelle répartition des objets et périmètres de collecte en porte-à-porte. Cette répartition de déclinera comme suit :

- Collecte des Déchets RESIDUELS et des Déchets ORGANIQUES réalisées par les ressources propres internes de l'intercommunale ;
- Collectes sélectives des PMC et PC à confiées à un tiers dans le cadre d'un marché public européen conjoint HYGEA/Fost+, dans la mesure où celui-ci en est finalement le commanditaire au travers de l'agrément.

Dans la mesure où la collecte des PMC et PC réalisée par le tiers auquel le marché a été adjugé sera exécutée sous l'égide et le contrôle d'HYGEA, cette nouvelle organisation de la

Nous veillerons à dématérialiser au maximum nos actes administratifs tels que facturation, passation des marchés publics, relations avec la tutelle, etc.

collecte en porte-à-porte **confirmera bien la maîtrise publique de la gestion des déchets dans notre région au sein d'une intercommunale 100% publique**. Cette orientation constitue par ailleurs une base solide pour déployer de nouveaux métiers au sein de l'intercommunale afin de répondre aux besoins grandissants des communes dans la propreté publique au sens le plus large.

En outre, cette réorganisation de la collecte en porte-à-porte ouvre la possibilité d'activer le soumissionnaire retenu pour procéder à certaines collectes de rattrapage, ce qui constitue une vraie amélioration par rapport à la situation actuelle. Le prestataire des collectes sélectives disposera de matériel et du personnel dédié aux collectes sélectives d'HYGEA. Un besoin ponctuel pour d'autres tournées de rattrapage sera dès lors plus facile à organiser.

Impact sur les investissements

HYGEA procède aujourd'hui à des investissements dans un contexte évolutif.

Dans le cadre de la redéfinition et du partage des périmètres de collecte en porte-à-porte, notre plan d'investissement en charroi de collecte reste pertinent. Il aura notamment comme conséquence vertueuse un rajeunissement de notre flotte et une amélioration des performances environnementales de celle-ci.

Ainsi, sans changement, la flotte d'HYGEA aurait une vétusté moyenne de 8.8 années en 2022 ; le recentrage des activités d'HYGEA, combiné avec ce plan d'investissement en cours, permettra à HYGEA et à ses travailleurs de bénéficier d'une flotte plus moderne dont la vétusté moyenne sera ramenée à 6 ans. Cela permettra également de mieux maîtriser les frais affectés au matériel roulant.

Impacts financiers

La réduction du périmètre direct des activités permet également d'envisager une réduction des infrastructures réduisant d'autant les charges d'amortissements.

Par ailleurs, le recours au personnel intérimaire se verra également réduit, ce qui aura un impact positif sur le budget de l'intercommunale.

Enfin, confier la collecte sélective des PMC et des P/C à un tiers par le biais d'un marché public aura comme conséquence directe une meilleure couverture des frais de collecte de ces déchets, ce qui constituera une économie nette pour HYGEA.

Impacts humains

Ce projet touchant essentiellement le Département collecte en porte-à-porte, il préserve dès lors l'intégrité des autres départements.

Cette redéfinition du périmètre opérationnel d'HYGEA permettra une adaptation et une modernisation de nos pratiques professionnelles mais n'occasionnera pas de licenciements liés à la mise en œuvre du marché public. Dans cette optique, les départs ne seront pas forcément remplacés jusqu'à l'atteinte de l'effectif requis, au sein d'un cadre qui devra toutefois être remanié. L'effectif surnuméraire permettra de travailler sur la pénibilité du métier et facilitera la gestion des absences pour congés, maladie, accident de travail.

Pendant le début de cette migration, le personnel en surnombre pourra suivre des formations et/ou donner du renfort dans d'autres Départements dans le cadre d'une mobilité réfléchie.

Cette réforme, en définitive, aura également comme effet dérivé de garantir un environnement de travail plus qualitatif pour les travailleurs d'HYGEA, avec :

- Une diminution de la pénibilité : Le recentrage des activités d'HYGEA sur la collecte des déchets ménagers permettant un redéploiement des forces de travail pour renforcer les équipes de collecte en porte-à-porte ;
- Une diminution globale des quantités, avec l'impact positif que cela aura sur la pénibilité du travail de nos collaborateurs. En effet, les expériences pilotes menées dans diverses communes ont montré que, une fois la période de transition passée, la somme des déchets organiques et des déchets résiduels collectés était inférieure au tonnage des déchets ménagers récoltés dans l'ancien schéma de collecte ;
- Un renforcement des ressources matérielles : le recentrage de nos activités combiné au plan d'investissement en cours permettant un rajeunissement de la flotte roulante, et la mise à disposition de « véhicules de secours » en vue de maximiser la disponibilité des ressources matérielles ;
- Des débouchés supplémentaires pour se former et développer de nouveaux métiers

Fédérer autour d'une culture d'entreprise basée sur la confiance et la responsabilité

La réorganisation proposée met en place des jalons concrets pour la croissance d'HYGEA et la pérennisation de ses activités.

Cependant, elle doit s'accompagner d'une modernisation de la culture d'entreprise et d'une restructuration du management, pour satisfaire aux exigences de qualité de services relatives aux nouvelles fonctions d'HYGEA. C'est la garantie d'une transition réussie aussi bien pour l'intercommunale que pour ses collaborateurs et les citoyens.

Une culture d'entreprise basée sur la confiance et l'exigence

Les pratiques et interactions traditionnelles entre la hiérarchie et les travailleurs ont été forgées dans les structures passées de gestion de la propreté publique et des déchets, et dont HYGEA est l'héritière. L'engagement au quotidien des travailleurs et du personnel d'HYGEA doit être reconnu, mais certaines pratiques doivent être adaptées aux attentes des autorités, citoyens et des communes associées.

Qu'il s'agisse, par exemple, de la charte dite du "fini-fini", ou de la pratique qui constitue, en cas de conflit entre la direction et les travailleurs, à arrêter le travail sans respecter les conditions de licéité de l'exercice du droit de grève, ces pratiques doivent évoluer de manière à renforcer la crédibilité d'HYGEA en tant que partenaire public, et de garantir la délivrance continue et exhaustive de certains services tels que la collecte en porte-à-porte.

Il est absolument nécessaire que l'ensemble de l'organisation, direction, ligne hiérarchique, travailleurs et syndicats unissent leurs énergies dans un sursaut de responsabilité et de conscience afin d'aménager et de faire évoluer ces diverses pratiques. Le processus d'écoute mis en place dès avril 2021 chez HYGEA, en concertation avec les organisations syndicales, et dont les actions sont en cours d'implémentation a déjà permis de poser les bases d'une relation fondée sur la responsabilité et la confiance. Ces bases doivent permettre d'une part le respect des droits du travailleur et d'autre part la garantie d'un service public continu et de qualité, qui est le droit de chaque citoyen et la condition sine qua non de la pérennité d'HYGEA.

Un management aux compétences renforcées

Ce pacte de confiance et de responsabilité nécessite également une hiérarchie solide et efficace, dont la mission est de garantir la bonne et complète application des décrets, normes, règlements et consignes applicables aux diverses activités et mandats de l'intercommunale et de ses collaborateurs.

Une ligne hiérarchique clairement identifiée et compétente est d'autant plus essentielle dans un contexte potentiel de renforcement des missions d'HYGEA (NSC, transfert IDEA-HYGEA, reprise des recyparcs de La Louvière), et d'augmentation des contraintes décrétales sur la performance de l'intercommunale.

Un tel renforcement sera rendu possible par de la formation, du coaching, des engagements éventuels et, peut-être, des mutations ou adaptations de périmètres de responsabilité.

Enfin, le processus d'écoute a mis en exergue l'importance de bénéficier du soutien sans faille des communes, qui sont essentielles pour soutenir l'intercommunale dans la mise en œuvre des objectifs.

Déployer de nouveaux métiers au bénéfice des communes dans le domaine de la propreté publique

La volonté de l'intercommunale de ne procéder à aucun licenciement dans le cadre de ce plan stratégique, conjuguée à l'ambition de donner corps à notre vision qui est de contribuer à l'embellissement du cadre de vie par la mise en œuvre de solutions globales et modernes de gestion environnementale, nous a motivés à envisager de proposer à l'assemblée générale la création d'un nouveau département dédié à de nouveaux services au bénéfice des communes.

Des contacts exploratoires avec plusieurs Bourgmestres ont montré qu'il existe un réel intérêt au niveau de plusieurs communes associées pour étudier la possibilité de confier à HYGEA certaines actions en lien avec la propreté publique qui sont assurées aujourd'hui, soit par du personnel communal, soit par des entreprises tierces dans le cadre de marchés publics. Une telle évolution sera facilitée dès lors que nos équipes feront la démonstration durable de nos capacités à assurer des prestations qualitatives sur le long terme.

Une prise en charge de ces actions de propreté publique par HYGEA présentera plusieurs bénéfices pour les communes et pour l'intercommunale :

Pour les communes :

- Possibilité d'affecter du personnel communal à d'autres activités ;
- Diminution de coûts liés à des marchés publics.

Pour HYGEA :

- Diversification des activités :
- Développement de l'intercommunale :
- Possibilité de reclassement pour des travailleurs impactés par la mise en œuvre du plan stratégique :
- Diversification des possibilités de gestion des fins de carrière en lien avec la pénibilité de certains métiers.

Domaines d'action

Les activités d'Hygea se déploient aujourd'hui dans 5 grands domaines d'action :

1. La **Collecte** compte 5 types d'activités spécifiques :
   - La collecte en porte-à-porte
   - La gestion des points d'apport volontaire (PAV)
   - La collecte en Recyparcs
   - La gestion des bulles à verre
   - La gestion de conteneurs loués
2. Le **Traitement** compte 3 types d'activités spécifiques :
   - La Recyclerie
   - La gestion des dalles de transfert et du CTR
   - La gestion de l'unité de transformation de polystyrène expansé
3. L'**Éducation à la citoyenneté environnementale**
4. La **Veille stratégique**
5. Les **Projets stratégiques**

Nous nous sommes assignés, pour la période couverte par notre Plan stratégique 2023-2025, un certain nombre d'objectifs dans chacun de ces domaines d'activités stratégiques. C'est à travers la poursuite de ces objectifs que nous remplirons nos missions en vue de concrétiser notre vision.

Collecte

Collecte en porte-à-porte

Durant les 3 prochaines années, le Département collecte en porte-à-porte d'Hygea s'emploiera essentiellement à orchestrer, finaliser et stabiliser une mise en œuvre fluide de la collaboration avec le prestataire extérieur sélectionné dans le cadre du marché public conjoint avec Fost+ en vue d'assurer la collecte des PMC et des papiers/cartons.

Il s'agira également de permettre à l'utilisation de l'application GEDITOP de consolider la qualité et l'efficacité des collectes afin de tendre à une satisfaction maximale des usagers.

Sur le plan technique la digitalisation généralisée nous permettra un contrôle plus facile des prestations et, partant, un meilleur service. Une intégration de la gestion des plaintes en temps quasiment réel dans notre application GEDITOP devrait permettre par exemple, lorsque cela se produit, une correction très rapide en prévenant nos équipages de collecte via des messages pop-up.

Gestion des points d'apport volontaire (PAV)

Le déploiement généralisé du nouveau schéma de collecte va également entraîner la généralisation de l'installation de points d'apport volontaire qui ne seront accessibles que pour la partie résiduelle des déchets que nous collectons.

Collecte en recyparcs

La volonté politique de réduire la quantité de déchets et de maximiser la valorisation des déchets produits, conduit à une montée en puissance des recyparcs. L'instauration d'une obligation de reprise pour les acteurs du commerce du matelas, obligation gérée par l'asbl

Valumat, ou encore l'objectif de récupération des peintures à l'eau faisant actuellement l'objet de projets pilotes, sont des illustrations de cette tendance. Celle-ci aura un impact sur l'architecture de nos recyparcs dans les prochaines années, ainsi que sur les pratiques de tri auxquelles les citoyens seront invités.

Dans le futur proche, nous continuerons à moderniser notre réseau de recyparcs, soit en les renouvelant, soit en les rénovant. Nous espérons pouvoir tenir le rythme de 2 recyparcs par année. Ces travaux de mise à jour de notre réseau de recyparcs, afin de les mettre aux standards modernes, concernent aussi bien leur architecture, que la sécurité qui les entoure, leurs voies d'accès, la signalétique interne, ainsi que leur adaptation aux nouvelles ambitions de sélectivité du tri. Par ailleurs, nous attendons l'accord de la tutelle pour mettre en œuvre notre projet de grand parc de nouvelle génération sur la région Wasmüel/Jemappes.

Cette dynamique de modernisation de nos recyparcs s'accompagne, chaque fois que cela est possible, de l'implantation d'une ressourcerie et d'une recyclerie en partenariat avec des acteurs externes tels que les CPAS.

Nous voulons également continuer à équiper et moderniser l'ensemble de nos recyparcs avec des outils tels que des compacteurs pour papiers/cartons ou encore du matériel de scannage de nouvelle génération (PDA) pour nos gardiens. L'intégration de ces derniers à Geditop, notre application de géolocalisation, permettra d'optimiser encore davantage la gestion de nos transferts.

Un autre élément requiert notre attention ; il s'agit de la sécurité des parcs, des usagers et des gardiens. En effet, face à la montée de l'agressivité de certains usagers, nous allons généraliser l'installation de caméras de surveillance, mais aussi, là où les situations sont les plus critiques, recourir à des gardes de sécurité.

Bulles à verre

Une première étude a été réalisée sur la question de l'opportunité d'équiper les bulles à verre de détecteurs de niveaux avec renvoi de données vers un point de coordination central. La solution envisagée permettra une gestion dynamique de ces bulles à verre en lieu et place de la gestion statique qui prévaut aujourd'hui. Cette étude avait, dans un premier temps, conclu à la relative inefficience de la solution envisagée au regard de son coût. Le contexte évolutif dans lequel nous opérons aujourd'hui, marqué par les différents éléments de crise déjà évoqués et leurs conséquences financières, justifiera sans doute de remettre cette étude sur la table et d'en effectuer une mise à jour.

La gestion de conteneurs loués

En ce qui concerne ce service aux citoyens et aux communes, notre ambition est de maintenir le niveau de service que nous délivrons actuellement et de renouveler le matériel obsolète.

Traitement

Améliorer nos performances en termes de traitement et de valorisation reste un axe de développement stratégique majeur de notre intercommunale à moyen et long terme.

HYGEA entretient des contacts étroits avec les différents opérateurs des exutoires que nous approvisionnons dans les différents types de déchets/matières premières que nous

collectons. Cela aurait du sens de renforcer les synergies entre ces acteurs et notre intercommunale, voire de prendre ou d'augmenter les participations que nous avons dans ces différentes organisations, dans le respect de la règlementation applicable à cette matière.

Investir en temps de crise et de disette financière restera une nécessité, que ce soit dans nos infrastructures, dans notre charroi ou dans des équipements de traitement nous permettant de donner davantage de valeur aux déchets que nous acheminerons ensuite vers les différents exutoires de nos filières de valorisation.

Durant la période qui s'ouvre, nous apporterons une attention particulière à la gestion de notre charroi et à l'optimisation de nos transports. En effet, au-delà des investissements visant à rajeunir notre flotte de véhicules affectés à nos différents modes de collecte, nous devons repenser l'efficacité de nos opérations de transferts. Qu'il s'agisse des transferts depuis nos recyparcs ou des transferts vers nos différents exutoires, nous veillerons à densifier les matières et à diminuer la quantité de moyens à mobiliser pour effectuer une même tâche, en utilisant par exemple des camions et des attelages capables de transporter une quantité de déchets supérieure. Ces dispositions nous permettront notamment de réduire notre consommation de carburant et, ce faisant, aussi bien nos coûts que notre empreinte carbone. Cette évolution ira de pair avec l'examen de l'opportunité de faire évoluer notre charroi vers de nouveaux types de motorisation tels que l'électricité ou l'hydrogène.

Dans le même registre, nous devrons nous adapter aux évolutions logistiques qui s'imposeront à nous dans le futur, qu'il s'agisse d'impositions potentielles à venir concernant les types de carburant et les normes de pollution.

Éducation à la citoyenneté environnementale

Le domaine de l'éducation à la citoyenneté environnementale présente ceci de stratégique qu'il est un des lieux où se forme la conscience environnementale de nos usagers d'aujourd'hui et de demain. C'est le lieu où nous pouvons initier ces usagers à notre vision d'avenir et aux pratiques et comportements individuels et collectifs qui nous permettront d'assumer pleinement nos missions dans la mutation environnementale annoncée.

Un des fers de lance de nos actions de sensibilisation est le réseau de guides composteurs volontaires que nous nous emploierons à relancer. Dans le même ordre d'idée nous créerons des outils en vue d'organiser de nouvelles animations notamment dans les écoles primaires.

En complément de ces activités phares nous préparons la publication de plusieurs brochures sur diverses thématiques liées à la réduction et à la valorisation domestique des déchets.

Outre une relance proactive de la communication sur ce qu'HYGEA réalise dans le domaine de l'éducation et la sensibilisation à la citoyenneté environnementale, nous étendrons notre capacité à animer des stands à la demande des communes et des écoles dans le cadre d'événements communaux.

A cela s'ajoutera l'organisation d'ateliers zéro déchet (ZD) et antigaspi à destination des citoyens novices à la démarche ZD. Ces ateliers gratuits, pratiques et ludiques seront organisés au sein des différentes communes d'Hygea.

De plus, dans le cadre du déploiement généralisé du nouveau schéma de collecte nous mettrons un focus particulier sur les composts de quartier qui en sont un complément indissociable et prennent dès lors tout leur sens.

Nous prévoyons également d'intensifier la prévention dans les écoles, notamment sur le compost et les nouvelles règles de tri relatives au NSC, via des animations proposées par Hygea et des spectacles qui interpelleront les citoyens de demain sur l'avenir de la planète.

HYGEA est également associée à la Ville de Mons et à Espace Environnement dans le cadre de la démarche "Commune zéro déchet" qui consiste à « mettre en place une démarche collective permettant de réduire la production de déchets, tout en économisant les ressources naturelles et en favorisant les circuits courts et le lien social à l'échelon local ». La Ville de Mons, HYGEA et Espace Environnement accompagnent différents publics cibles dans cette démarche, au travers de groupes de travail, ateliers, formations, campagne de sensibilisation, …

Veille stratégique

La veille stratégique est l'attention portée aux opportunités et aux tendances qui se dessinent dans les domaines réglementaire, technologique, industriel et économique. La veille stratégique doit nous permettre de nous préparer à aborder l'avenir en position de force, soit en anticipant des évolutions, soit en provoquant et/ou en saisissant des opportunités en lien avec notre vision et nos missions.

Dans cette perspective, nous explorerons des opportunités de développement de la ligne verte dans laquelle nous sommes résolus à engager notre intercommunale dans les domaines de la circularité, de la décarbonation de nos activités, de l'exploitation d'énergies renouvelables, etc.

Le partage des bonnes pratiques et l'actualisation du benchmarking sur le fonctionnement des intercommunales de gestion des déchets dans ces divers domaines complètent le set d'objectifs de cette veille stratégique.

Projets stratégiques

En termes de projets stratégiques, la période 2023-2025 sera centrée essentiellement sur la mise en œuvre du nouveau schéma de collecte en porte-à-porte et sur le démarrage de la collaboration avec le partenaire auquel la collecte des PMC et P/C a été confiée dans le cadre du marché public européen lancé conjointement avec Fost+.

Par ailleurs, nous souhaitons créer un nouveau département "service aux communes" chargé de gérer les activités qui seront développées dans le cadre d'une nouvelle offre de services visant à offrir aux communes la possibilité de confier à HYGEA des prestations de maintien de la propreté de l'espace public.

Services supports

L'exercice par Hygea de ses cœurs de métier est rendu possible et est grandement facilité par l'ensemble des services supports :

- Ressources humaines
- QSE
- Finances
- Juridique
- IT
- Communication

Ces différents services apportent leur contribution à la réalisation du Plan stratégique d'Hygea à travers la poursuite de leurs objectifs spécifiques.

Ressources humaines

Le principal enjeu au niveau RH est de poursuivre le développement d'une gestion dynamique des ressources humaines permettant à Hygea de faire face de manière saine et efficace aux enjeux actuels et futurs auxquels elle est et sera confrontée.

Dans cette optique nous poursuivrons les objectifs suivants en matière de gestion des ressources humaines :

- Dans le cadre du marché public devant concrétiser la proposition stratégique visant à assurer la pérennité d'HYGEA et constituant la colonne vertébrale de notre plan stratégique 2023-2025, nous avons lancé et attribué un marché public en vue d'un accompagnement stratégique de notre intercommunale en matière RH. Ce marché public, potentiellement étalé sur deux années, devra nous aider à progresser significativement sur plusieurs aspects clés de nos ambitions RH :
    - Ainsi voulons-nous renforcer les compétences et les qualités de leadership de nos lignes hiérarchiques au travers de la mise en place d'un parcours de développement des compétences de leadership de ces dernières. L'enjeu est de proposer à nos responsables hiérarchiques les outils nécessaires à l'accomplissement de leur mission en phase avec nos valeurs et avec notre volonté de développer la qualité de service, la participation, l'autonomie et la prise de responsabilités.
    - Par ailleurs, le processus d'écoute que nous avons mené avec des intervenants extérieurs dans le courant de l'année 2021 a mis en évidence beaucoup d'axes d'amélioration pour toutes les composantes de notre organisation. Un certain nombre d'entre elles ont d'ores et déjà été mises en œuvre. Mais le plan d'action issu des recommandations des collaborateurs d'HYGEA et articulé par les consultants externes comporte encore nombre d'items que nous voulons voir mettre en œuvre. Un volet important de la mission née de ce marché consistera dans l'évaluation du niveau de réalisation du plan d'action et dans l'accompagnement de la mise en œuvre des axes qui n'ont pas encore pu être explorés et développés.
    - Le troisième axe majeur de cette mission d'accompagnement stratégique d'HYGEA en matière RH porte sur la généralisation du nouvel entretien de

fonctionnement élaboré et utilisé depuis quelques années dans le cadre de projets pilotes CDD. Ce nouvel outil de management RH vise à donner à chaque travailleur et à chaque responsable hiérarchique les codes et les moyens d'avoir de vrais échanges authentiques et professionnels sur le degré de conformité des prestations aux attentes de l'entreprise. Créé en concertation avec les organisations syndicales, ce nouveau processus d'évaluation a été validé durant plusieurs années avec des travailleurs en contrats CDD. Notre ambition est aujourd'hui de l'étendre à l'ensemble de l'intercommunale et de l'intégrer dans le statut pécuniaire d'HYGEA.

A côté des axes de travail prévus dans ce marché public, nous poursuivrons les objectifs suivants en matière RH durant la période 2023-2025 qui s'ouvrira dans quelques mois :

- La digitalisation accrue observée à tous les niveaux de notre organisation s'accompagne d'un enjeu d'information et de formation afin que l'ensemble de nos travailleurs concernés puissent tirer et produire le maximum de bénéfice des investissements importants réalisés ces dernières années dans ce domaine.
- La question des pensions et de la coexistence de plusieurs systèmes liée à la coexistence de plusieurs statuts au sein de notre intercommunale représentera dans les prochaines années un enjeu financier et social important. Sur le plan financier il importera que nous parvenions à maintenir un équilibre au sein et entre ces systèmes. Sur le plan social il conviendra que nous trouvions les voies permettant d'assurer un maximum d'équité entre nos travailleurs, quel que soit leur statut au sein d'HYGEA.
- Plusieurs phénomènes touchant nos métiers et nos collaborateurs nécessiteront la mise en place de plans d'accompagnement :
    - Certains métiers évoluent et continueront d'évoluer en lien avec l'évolution des pratiques et des règlementations applicables à la gestion des déchets. Les exigences de tri au sein des recyparcs deviendront vraisemblablement plus pointues ; certaines activités de valorisation seront sans doute rapprochées des lieux de collecte, etc. Ces évolutions nécessiteront d'être accompagnées afin de mettre nos travailleurs dans les meilleures conditions de confort et d'efficacité dans l'exercice de leurs fonctions.
    - De nouveaux métiers en lien avec la propreté publique promettent de faire leur apparition. Cette apparition nécessitera également un accompagnement sous forme de formation et de tutorat.
    - Un autre phénomène préoccupant touche notre intercommunale et menace à terme la qualité et la continuité de nos services : il s'agit de la pénurie de certaines fonctions clés telles que les chauffeurs. Ce phénomène requerra une attention et un suivi particuliers dans les années qui viennent. Des actions de formation, de recrutement et de rétention de ces compétences clés devront être menées et/ou amplifiées.
    - Un autre enjeu pointe le bout du nez ; c'est celui des fins de carrière annoncées des titulaires de plusieurs fonctions clés de l'intercommunale, dont plusieurs fonctions de direction, qui nécessiteront d'être anticipées et préparées. Dans l'idéal, un temps de recouvrement et de tutorat serait nécessaire afin d'assurer une transition harmonieuse et efficace de ces fonctions clés.

- Enfin, nous avons la ferme intention de continuer à travailler à l'amélioration du dialogue social. Nous voulons travailler avec les organisations syndicales à l'établissement d'un climat de confiance raisonnable favorable à la construction d'un partenariat réaliste et satisfaisant. Nous poursuivrons nos efforts afin d'assurer un dialogue ouvert, fondé sur un échange de gages de confiance, une coopération saine et une volonté partagée de gérer les divergences de vue par la concertation et la négociation, dans un esprit de dialogue et de respect mutuel.

Qualité, Sécurité et Environnement (QSE)

La sécurité est l'une de nos valeurs fondamentales et l'amélioration du bien-être au travail est un fil rouge du management d'HYGEA. Cette volonté est appuyée par les services de prévention interne (département QSE) et externe (médecine du travail) ainsi qu'à travers la dynamique d'analyse et d'amélioration du bien-être lors des réunions du CCB (comité de concertation de base).

La diminution du nombre d'accidents du travail et de leur gravité est évidemment le premier objectif d'amélioration du bien-être.

De nombreux efforts ont été entrepris pour améliorer les conditions de sécurité des citoyens et de nos agents sur nos sites d'exploitation, à l'intérieur de nos infrastructures et sur la voie publique.

Des résultats positifs ont été engrangés ces dernières années et HYGEA entend maintenir ses efforts dans le futur. Plusieurs actions seront mises en place à cet effet.

Nous veillerons à poursuivre les efforts en matière de sensibilisation à la sécurité à travers l'organisation de formations et d'actions de sensibilisation spécifiques à l'égard de notre personnel en collaboration avec l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Nous poursuivrons une politique active afin de protéger notre personnel des risques délétères qui sont induits par le comportement de certains citoyens. Nous pouvons citer à titre d'exemples, la présence de déchets coupants non-emballés dans les sacs d'ordures ménagères, le non-respect des règles du code de la route à proximité de nos véhicules de collectes, etc.

Pendant la période couverte par ce plan stratégique, nous continuerons, via nos différents canaux, des actions de communication/prévention spécifiques par rapport à ces comportements à destination des habitants de notre zone.

Un autre axe de prévention sur lequel nous poursuivons nos efforts concerne l'objectif de la diminution des agressions verbales et physiques dont les membres de notre personnel peuvent parfois être victimes notamment dans les Recyparcs où nous continuerons à travailler à améliorer la sécurité d'un point de vue matériel (barrières, caméras de surveillance, etc.) que d'un point de vue organisationnel (formations, encadrement, suivi des plaintes auprès des services de Police en cas d'incidents, etc.).

Nous poursuivrons également notre veille réglementaire afin de pouvoir anticiper les contraintes et opportunités liées à un contexte légal en constante évolution et singulièrement dans ses aspects environnementaux.

Au niveau environnemental, HYGEA s'inscrit dans une démarche de développement durable et ce dans un contexte où les enjeux environnementaux et énergétiques deviennent de plus en plus prépondérants.

Une ligne verte déjà évoquée inspirera également le management d'HYGEA en ce qui concerne les nouveaux projets mais aussi à travers un état des lieux de nos activités existantes.

Finances

Dans cette période de crise marquée par l'explosion de certains coûts tels que ceux de l'énergie, le premier enjeu de notre Département Finances sera assurément de maintenir au maximum la constance du coût répercuté aux communes via la quote-part. Dans tous les cas, quelle que soit l'évolution des paramètres exogènes ayant un impact sur l'équilibre financier de l'intercommunale, pouvoir présenter aux communes un coût acceptable par elles constituera notre enjeu principal sur le plan financier.

Au-delà de cet enjeu majeur, la mission de contrôle financier et de respect de l'orthodoxie budgétaire déterminée par la direction reste un objectif essentiel du Département financier. Ce contrôle s'accompagne d'une assistance apportée aux différents départements dans la gestion financière de leurs activités. Et cette assistance inclut le suivi des objectifs et des indicateurs et, le cas échéant, la formulation de propositions d'ajustements et de corrections.

Complémentairement à ces missions premières, le Département financier poursuivra l'optimisation des contrôles et de la gestion des dépenses entamée en 2022 avec le support de l'application EASI.

Juridique

Le transfert des missions juridiques de l'IDEA vers HYGEA apporte à notre intercommunale les bénéfices de l'autonomie mais aussi la charge de la responsabilité.

L'intégration d'une nouvelle conseillère juridique à l'équipe apporte également le bénéfice de la proximité, ce qui conduira à raccourcir les lignes de communication et les délais de réponses aux sollicitations.

Les enjeux de cette intégration de la fonction juridique à notre organisation sont nombreux :

- En ce qui concerne les marchés publics, nombreux, un objectif important est la mise en œuvre d'une méthode performante d'établissement et de suivi des plannings reposant notamment sur une anticipation permettant d'éviter les retards et les rushs. Le rattrapage d'un retard accumulé ces derniers mois est également en vue.
- Les marchés de faible montant feront également l'objet d'une attention accrue qui devra déboucher sur une formalisation renforcée.
- La contribution du juridique à la bonne gouvernance et à une gestion efficace des instances reste un enjeu de taille dans la mesure où une cohésion et un alignement forts entre la Direction de l'intercommunale et ses instances décisionnelles que sont le Conseil d'Administration, le bureau exécutif et l'Assemblé générale est un gage de bonne gouvernance et de management efficace.

- Le transfert du secteur propreté publique de l'IDEA vers HYGEA, qui marque l'autonomisation totale et définitive de notre intercommunale, comporte des aspects juridiques qui doivent être gérés de manière minutieuse.
- L'aspect DPO (Data Protection Officer) de la fonction juridique est également un aspect sensible qui doit être assumé avec rigueur. Si beaucoup de choses ont déjà été mises en place, il conviendra de nous assurer que le niveau de conformité d'HYGEA correspond aux exigences de la règlementation en vigueur.
- Un dernier sujet requerra l'attention du service juridique : il s'agit de la gestion des fuites de données. Cet aspect important de la sécurisation du périmètre data d'HYGEA passera par une tenue correcte des registres, le développement de procédures adaptées et une information ad hoc de notre personnel.

IT

Au niveau du service IT notre objectif est de consolider les évolutions récentes. Cela passera par l'organisation de formations utilisateurs, par un travail d'optimisation et notamment une réflexion sur l'optimisation du fonctionnement de notre équipe.

Communication

Le service communication déploie ses activités dans 2 directions principales : la communication externe et la communication interne.

La communication externe

Que voulons-nous ?

1. Maintenir et améliorer la communication directe vers nos communes affiliées et les citoyens qui font appel ou souhaitent faire appel à nos services ;
2. Développer notre éco-exemplarité.

La communication directe

Notre ambition est de concilier au mieux les besoins des communes et les attentes des citoyens, via des canaux et des supports de communication adaptés à la réalité de chacun·e et qui tiennent compte de réalités telles que, par exemple, la fracture numérique.

Quels moyens pouvons-nous mettre en œuvre pour y parvenir ?

1. *Un nouveau site internet*

Le site tel que nous l'imaginons sera est un site vitrine ergonomique qui alliera simplicité et praticité. Des contenus courts et imagés qui présentent une réelle valeur ajoutée (heures d'ouverture, tarifs, ...). Des fonctionnalités pratiques (une carte interactive qui regroupe l'ensemble des bulles à verre, des points d'apport volontaire, des recyparcs...). Un catalogue digital, équipé d'un filtre, qui présente l'ensemble des services proposés par l'intercommunale. Des pop-ups qui renseignent les fermetures anticipées des recyparcs (DSM...), les reports de collecte, etc. Des espaces dédiés à nos publics (enseignants, presse...) intégrant des contenus adaptés et facilement accessibles.

Pendant les 2 prochaines années, nous nous alimenterons quotidiennement ce site web afin qu'il constitue un canal fiable, efficace et incontournable pour les citoyens et les communes.

2. *Application mobile*

Véritable couteau suisse, l'application RECYCLE, centralise un calendrier de collecte, les modalités d'accès et les heures d'ouverture des recyparcs, un guide du tri...Via cette application, il est également possible d'envoyer des notifications aux utilisateurs sur la zone de l'intercommunale. Les mouvements sociaux, les reports de collecte...peuvent être signalés instantanément aux citoyens qui utilisent l'application.

Au cours de ces 2 prochaines années, nous développerons ce canal de communication direct et augmenterons notre audience afin qu'un maximum de citoyens puissent être informés sur leur smartphone. Les mises à jour de calendrier seront effectuées annuellement.

3. *Signalétique sur les sites physiques et les recyparcs*

Nous souhaitons mieux équiper en signalétiques les recyparcs et les sites sur lesquels les citoyens se rendent. Bien des malentendus et des frustrations pourraient être évitées si certains sites étaient équipés d'une signalétique claire et efficace. Des flèches, des panneaux installés aux bons endroits pour rendre davantage sereins les échanges entre les citoyens et les collaborateurs d'Hygea. Nous faisons par exemple allusion aux cartes d'accès aux recyparcs ou encore aux conteneurs de tri sur les recyparcs.

Pendant les 2 prochaines années, nous équiperons efficacement les sites sur lesquels se jouent des expériences utilisateurs afin que celles-ci puissent être satisfaisantes.

4. *Le webshop*

Nous avons également l'ambition de développer le webshop mis en ligne en 2022, afin de faciliter la diffusion de nos outils de communication mais aussi les différentes démarches que les citoyens peuvent faire, telles que par exemple la demande carte d'accès aux recyparcs ou aux points d'apport volontaire.

5. *Un prix HYGEA*

Nous ambitionnons également d'intensifier les contacts que nous avons avec les universités, et pas seulement quand nous sommes à la recherche de talents. Nous avons le projet de créer un prix HYGEA qui récompenserait un TFE ou un mémoire sur la durabilité.

Développer notre eco-exemplarité

1. *Calendrier de collecte*

Au cours de ces 2 prochaines années, nous nous engagerons à réduire les quantités de papier utilisées pour l'impression des calendriers de collecte, distribués annuellement. Nous proposerons également des alternatives davantage alignées sur nos valeurs pour la distribution de ces calendriers, qui sont actuellement distribués en toutes-boîtes.

2. *Documents officiels (plan stratégique, rapport d'activités)*

Cette année, nous souhaiterions réduire les impressions papier de certains documents officiels. Nous pensons notamment au Plan Stratégique.

À la place d'imprimer une brochure de plusieurs dizaines de pages, nous imprimerons des QR Code sur des cartes de visite.

La communication interne

Depuis 2021, dans le cadre du processus d'écoute qui visait à dégager des pistes d'amélioration pour notre intercommunale (communication, management...) le Service Communication d'Hygea pilote un groupe de travail dénommé "Ensemble, ça roule mieux". Ce groupe, composé d'une quinzaine de collaborateurs tous départements confondus, participe activement à la mise en place du plan de communication interne. Les supports élaborés sont notamment les suivants :

- Groupe Facebook interne ;
- FlashNews avec interview, actualités chiffrées... ;
- Rendez-vous informels avec les collaborateurs autour d'un sandwich ;
- Etc.

Annexes : budgets et indicateurs

DOMAINES STRATÉGIQUES			RÉF.	2023	2024	2025
COLLECTE	**Déploiement du nouveau schéma de collecte**					
	Nombre de communes appliquant le nouveau schéma de collecte (collecte sélective des déchets organiques)	Nombre	9	21	21	21
	Taux de couverture de la zone Hygea (cumulatif)	% habitants en collecte des déchets organiques	28,7%	96,3%	96,3%	96,3%
	Production moyenne de déchets OMB et RES	**Kg/hab.an**	175	144	113	110
	Production moyenne de déchets organiques	**Kg/hab.an**	9,4	15,7	29	30
	Collecte de PMC étendu					
	Production Moyenne des PMC étendu	**Kg/hab.an**	18,7	20,5	21,5	22
	Mise en place d'un système de gestion digitalisée des opérations					
	Nombre de communes dans lesquelles la collecte en porte-à-porte est sous gestion informatisée (indépendamment des matières)	Nombre	13	24	24	24
	Nombre de recyparcs sous gestion informatisée (cumulatif)	Nombre	25	25	25	25
	Nombre de bulles à verre sous gestion informatisée (cumulatif)	Nombre	1192	1192	1192	1192
	Nombre de sites de bulles à verre dont la maintenance est sous gestion informatisée (cumulatif)	Nombre	465	465	465	465
	Nombre de communes ayant accès à la plateforme Geditop (cumulatif) (indépendamment des matières)	Nombre	8	15	24	24
TRAITEMENT	**Développer et optimiser la valorisation des biens réutilisables**					
	Nombre de recyparcs accueillant la fraction réutilisable (cumulatif)	Nombre	5	6	7	8
	Quantité de biens réutilisables collectés dans les recyparcs et via la recyclerie	Tonnes/an	87	100	112	124
	Investissement constructions de la Recyclerie Mons phase 2	€	-	-	-	1.328.865
	Investissement constructions de la Recyclerie Centre phase 1	€	-	-	-	2.339.199
ÉQUIPEMENTS	**Rénovation des sites**					
	Bâtiments					
	Investissement infrastructure (site d'Havré)	€	-	-	-	5.200.000
	Investissement infrastructure (toiture **Manage**)	€	-	-	1.275.560	-

ÉQUIPEMENTS (suite)	**Recyparcs**					
	Nombre de recyparcs renouvelés (non cumulatif)	Nombre	-	-	1	1
	Nombre de recyparcs rénovés **(**non cumulatif**)**	Nombre	3	2	2	2
	Renouvellement progressif de la flotte de véhicules par des véhicules moins polluants					
	Nombre de véhicules électriques (cumulatif)	Nombre	0	4	7	9
	Nombre de véhicules EURO 6 (cumulatif)	Nombre	39	53	53	67
	Pourcentage de la flotte Hygea conforme à la norme EURO 6 (**cumulatif s/base réception**)	%	**37**	**54**	**73**	**76**
	Investissements (non cumulatif)					
	Matériel roulant collectes, recylog et logistique réceptionné	€		2.245.040	4.272.000	400.000
	Matériel d'exploitation logistique (conteneurs, bulles à verre, grues.)	€		1.865.000	385.000	385.000
	Nombre de recyparcs et d'installations équipés en matériel de surveillance (**cumulatif**)	Nombre/an	**4**	**4**	**6**	**8**
	Conteneurs pour la collecte en porte-à- porte des papiers-cartons	Nombre		52.000	-	-
EDUCATION À LA CITOYENNETÉ ENVIRONNEMENTALE	**Sensibilisation au compostage**					
	Stands guides composteurs réalisés lors d'événements publics	Nombre/an	14	15	15	15
	Nombre de personnes sensibilisées	Nombre/an	1664	1750	1750	1750
	Nombre d'ateliers compostage	Nombre/an	17	25	25	25
	Nombre de participants aux ateliers de compostage	Nombre/an	182	250	250	250
	Nombre de guides composteurs formés	Nombre/an	5	7	7	7
	Nombre de composts de quartier installés sur la zone de l'intercommunale (cumulatif)	Nombre total	2	5	10	14
	Sensibilisation à la réduction des déchets					
	Nombre d'animations scolaires tous thèmes confondus	Nombre/an	42	45	45	45
	Nombre d'élèves sensibilisés	Nombre/an	721	800	800	800
	Suivi du réseau des éco-conseillers	% de satisfaction rencontrée dans le travail d'HYGEA par les éco-conseillers	-	**85**	**87**	**90**
	Nombre d'ateliers ZD	Nombre/an	-	10	15	20
	Nombre de personnes sensibilisées	Nombre/an	-	170	250	250
	Taux de fréquence des accidents de travail	Nombre d'accidents en fonction du nombre d'heures prestées	96	85	80	75

SÉCURITÉ	Taux de gravité des accidents de travail	Nombre de jours d'interruption de travail liés à l'accident par rapport au nombre total d'heures prestées	2,8	2,5	2	2
	Nombre d'heures de sensibilisation à la sécurité	**Heures/ collaborateur .an**	5	8	8	9
COMMUNICATION	**Page Facebook**					
	Nombre de fans	Nombre	**14.000**	16.000	16.500	17.500
	Nombre de posts relatifs à la prévention	Nombre/an	8	12	14	16
	Groupe Facebook interne "Ensemble ça roule mieux"					
	Nombre de membres	Nombre	59	80	100	120
	Site internet Hygea					
	Visiteurs uniques	Nombre/an	237.769	250.000	260.000	270.000
	Application RECYCLE					
	Nombre d'utilisateurs	Nombre	12.711	15.000	17.000	19.000
RESSOURCES HUMAINES	Nombre d'agents (ETP)	Nombre	355	355	355	355
	Temp de travail	Nombre d'heures d'absence imprévue/nombre d'heures à prester	13%	12%	11%	11%
	Intérim	% masse salariale totale	**19**	**17**	**14**	**14**
	Formation	Nombre moyen d'heures de formation par agent et par an, hors formations sécurité	4	5	5	5

Indicateurs financiers

K€	2023	2024	2025
CHARGES	56.767	57.364	57.176
RECETTES	24.912	24.430	23.878
QUOTE-PART appelée HYGEA	30.075	30.075	30.075