



# Plan stratégique 2010-2012

Novembre 2009

*Société Civile à Responsabilité Limitée*

Siège social :

Rue Saint-Jacques, 11 à 7500 TOURNAI

Administration Générale :

Agence Intercommunale de Développement

Rue Saint-Jacques 11 - 7500 TOURNAI

# Table des matières

## I. Préambule

A. Mot d'introduction

B. Contexte

B.1. La déclaration de politique régionale 2009-2014 du Gouvernement Wallon

B.2. La programmation 2007-2013 des Fonds structurels européens

B.3. La crise financière et économique

B.4. Le nouveau schéma d'organisation interne et le besoin d'une nouvelle localisation du siège de l'Agence Intercommunale

B.5. La nouvelle gouvernance territoriale et son impact sur la stratégie de l'Agence Intercommunale

C. Evolution des orientations stratégiques en 2010-2012 versus **2009-2011** eu égard au contexte

C.1. La croissance interne et externe à l'appui de la stratégie de diversification

C.2. La poursuite d'investissements qualifiants pour la Wallonie Picarde dans un contexte de ralentissement économique

C.3. Une recherche d'harmonisation de la qualité, la réalisation d'économies d'échelle et la centralisation de la gestion des bâtiments

C.4. La spécialisation des compétences et la professionnalisation des acteurs

C.5. L'équilibre budgétaire et l'optimisation financière

D. Le développement stratégique et les indicateurs liés

E. Les facteurs de succès

F. Les hypothèses principales qui sous-tendent le budget 2010-2012

## II. Secteur Développement

1. Objectifs, indicateurs et tableau de bord du secteur

2. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels par direction

A. Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI)

A1. Introduction / Missions

A.2. Objectifs opérationnels /actions 2010-2012:

A.2.1. Le renforcement des infrastructures d'accueil des entreprises

A.2.2. La consolidation des infrastructures d'accueil pour jeunes entreprises

- A.2.3. La gestion immobilière intégrée des bâtiments relais appartenant à l'Agence Intercommunale
- A.2.4. La commercialisation de terrains équipés sur la période 2010-2012
- A.2.5. La mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement

A.3. Le suivi des objectifs opérationnels / Le tableau de bord de la DEI

A.4. Le budget de fonctionnement de la DEI

A.5. Le plan d'investissement de la DEI

## **B. Direction Valorisation du territoire (DVT / volet aménagement et ingénierie)**

B.1. Introduction

B.2. Objectifs opérationnels /actions 2010-2012 :

B.2.1. En matière de mobilité

B.2.2. En matière d'aménagement du territoire

B.2.3. En matière de soutien aux parcs naturels

B.3. Le suivi des objectifs opérationnels / Le tableau de bord de la DVT (volet aménagement et ingénierie)

B.4. Le budget de fonctionnement 2010-2012 de la DVT (volet aménagement et ingénierie)

## **C. Direction des Moyens Généraux (DMG)**

C.1. Introduction

C.2. Objectifs opérationnels / actions 2010-2012

C.2.1. Mise en place d'un outil de gestion plus performant au service des nouvelles directions et des secteurs

C.2.2. La délégation et le contrôle budgétaire organisé au niveau des nouvelles directions

C.2.3. L'optimisation des modèles financiers

C.2.4. L'organisation des services financiers dans le cadre de la croissance interne et externe

C.2.5. Le financement des besoins en 2010-2012

C.2.6. Le suivi de la réglementation en 2010-2012

C.2.7. La gestion des ressources humaines en 2010-2012

C.2.8 La gestion et la coordination de tous les actes administratifs

C.2.9. Les actions visant à renforcer la compétitivité des entreprises de la zone IDETA

C.3. Le suivi des objectifs opérationnels / le tableau de bord de la DMG

C.4. Le budget de fonctionnement 2010-2012 de la DMG

3. Les chiffres clefs du budget 2010-2012 du secteur développement

### III. Secteur Tourisme (NP)

#### A. Introduction

#### B. Stratégie 2010-2012 versus 2009-2011 actualisée en fonction du contexte

#### C. Objectifs, Indicateurs et tableau de bord du secteur

#### D. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels 2010-2012

D.1. La mise en œuvre des projets d'équipements touristiques

D.2. L'accompagnement des acteurs touristiques dans leur démarche de développement

D.3. La mise en réseau, l'animation et le développement des compétences des acteurs touristiques

D.4. Le renforcement, la gestion et l'évolution de deux filières majeures jusqu'à présent développées : les attractions et la randonnée

D.5. La diversification de l'offre touristique du territoire

D.6. Le marketing territorial et la promotion du territoire en appui des opérateurs

#### E. Les chiffres clefs du budget 2010-2012 du secteur Tourisme

### IV. Secteur Crématorium

#### A. Introduction

#### B. L'ouverture et la mise en opérationnalité du site en 2010

#### C. Objectifs, Indicateurs et tableau de bord du secteur

#### D. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels 2010-2012

#### E. les chiffres clefs du budget de fonctionnement 2010-2012

### V. Secteur Participations

#### A. Contexte général

#### A. Développements sur la période 2010-2012

#### B. Budget 2010-2012

## C. Prévisions de dividendes 2010-2012

### VI. Secteur Parcs naturels

#### A. Contexte général

#### B. Développements sur la période 2010-2012

### VII. Plan Marketing pour la Wallonie Picarde

### VIII. Mentions légales

### IX. Annexes

#### A. Le budget par secteur et consolidé

#### B. La composition des organes de gestion

#### C. L'organigramme

## I. PREAMBULE



## A. Mot d'introduction

Le décret du 19 juillet 2006 prévoit l'établissement de plans stratégiques pour des périodes de trois ans, plans dont l'évaluation doit être réalisée annuellement.

Le premier plan stratégique triennal couvrait ainsi la période 2008-2010 et faisait l'objet au sens du décret d'une évaluation annuelle. Il aurait pu se conclure fin 2010, le relais étant à ce moment pris par un nouveau plan triennal couvrant la période 2011-2013.

IDETA a toutefois donné l'interprétation la plus large au texte dans le but de permettre au lecteur de disposer chaque année d'une programmation à 3 ans. Le présent plan stratégique couvre ainsi la période 2010-2012.

L'exercice ainsi mené, et ce même s'il est plus lourd à mener, permet de dégager une vision à moyen terme - trois ans - tout en disposant d'un document actualisé annuellement. Cela permet tout à la fois d'adapter la programmation à un contexte très fluctuant - c'est particulièrement le cas depuis la mi 2008 - et de disposer d'une feuille de route annuelle pour l'équipe de l'Agence Intercommunale.

La réalisation de rapports d'activités annuels comparant les objectifs visés et réalisés constitue une évaluation annuelle pertinente du plan.

Cette approche, fondée sur une mise en adéquation des objectifs, des moyens humains et des moyens financiers, ferme résolument la porte à la tentation de vouloir faire plaisir à chacun en établissant un catalogue de projets dont la réalisation tiendrait du vœux pieu.

A contrario, ajouter en chemin un nouvel objectif ou un nouveau projet ne peut se faire qu'en assurant une allocation de moyens en correspondance.

La période 2010-2012 verra se confirmer l'élargissement du périmètre d'activités de l'Agence Intercommunale au service du développement de la Wallonie Picarde. Le Crématorium des Blancs Arbres sera mis en service en janvier 2010. L'obtention des permis pour les parcs éoliens de Leuze-Europe et de Ath-Silly (ELSA) conduira l'Agence Intercommunale à mettre ceux-ci en service en 2011. La S.A. ELSA, constituée fin 2009, en assurera la gestion. La première maison d'enfants gérée par l'ASBL Bébé Boulot sera mise en service courant 2010 à Tournai Ouest. Elle sera suivie en 2012 par l'ouverture d'équipements de même nature à Ghislenghien et à Enghien.

Les subventions obtenues dans le cadre du programme Convergence permettent d'accélérer les projets en matière de Centre d'entreprises (Tournai Ouest et Qualitis), d'assainissement de sites (Frasnes), de revitalisation urbaine à Tournai, Lessines et Péruwelz, de compétitivité des entreprises.

Le Plan Marshall a permis, à ce stade, de dégager des moyens importants :

- pour assurer la mise en œuvre des Zones d'activités économiques prioritaires dont la programmation est planifiée pour assurer au mieux une offre équilibrée sur le territoire;
- mais aussi pour réaliser le contournement de Lessines et l'accès à l'A8, l'équipement d'une Zone d'activités économiques portuaire à Pecq, des équipements d'accès aux Zones d'activités économiques ainsi que la restauration de la Cathédrale Notre-Dame de Tournai.

Le programme Interreg permet d'amplifier ou de réaliser des projets en matière de compétitivité des entreprises, de mise en réseau de crématoriums publics, de réseaux de randonnées,...

Le cadre de l'Agence Intercommunale a été adapté pour faire face concrètement à ces nombreuses missions. Une équipe pluridisciplinaire a été constituée afin de disposer en interne des compétences nécessaires à la gestion la plus efficiente des dossiers de l'Agence Intercommunale, ainsi que de ceux confiés par les communes associées.

Face à l'inadéquation des locaux et à la dispersion des équipes de l'Agence Intercommunale sur plusieurs sites, le Conseil d'administration a initié une démarche visant à doter, à échéance fin 2013, l'Agence de locaux fonctionnels. La recherche d'un partenariat public-privé est engagée afin de porter ce projet et de l'intégrer dans l'opération de revitalisation du centre-ville de Tournai.

## B. Contexte

### B.1. La déclaration de politique régionale 2009-2014 du Gouvernement wallon

La déclaration de politique régionale récente précise fortement le cadre qui devrait prévaloir et dans lequel devra s'inscrire le développement futur de l'Agence Intercommunale. Par ailleurs, elle annonce clairement les intentions du Gouvernement de se donner les moyens pour soutenir financièrement les actions et les structures qui s'inscriront dans cette ligne.

Si la déclaration est très riche, nous retiendrons de manière synthétique trois grands volets mis en avant par le Gouvernement wallon qui peuvent guider l'Agence Intercommunale dans le cadrage de ses objectifs, ambitions et son organisation pour les 3 prochaines années même si les modalités de cette déclaration restent à préciser :

- le redéploiement de nos économies vers le **développement durable avec le Plan Marshall 2.Vert** dont les axes sont la création d'activités, la valorisation du capital humain, l'efficacité énergétique, la création d'un 6ème pôle de compétitivité consacré aux nouvelles technologies environnementales, la rationalisation complète de l'animation économique, l'évaluation du programme de création de nouvelles Zones d'activités économiques, la mise en œuvre du concept d'éco-zoning, la poursuite des opérations de revitalisation urbaine, la modulation des taux de subventionnement des infrastructures en fonction de leur performance énergétique, etc
- une nouvelle phase de réformes en matière de **gouvernance publique** afin de faire de la Wallonie un modèle en la matière. Les principales mesures qui devraient impacter l'Agence Intercommunale sont :
  - o l'interdiction du cumul de membre permanent d'un Comité de direction ou de gestion d'une Intercommunale avec un mandat de membre d'un organe exécutif local ;
  - o la limitation du nombre de mandats d'administrateur qu'un élu local peut exercer au sein d'Intercommunales ;
  - o la possibilité qui sera donnée aux citoyens d'assister aux Assemblées générales de leurs Intercommunales et de pouvoir y inscrire un point à l'ordre du jour ;
  - o etc
- l'amélioration de la qualité de vie et le cadre de vie des citoyens et des travailleurs en matière notamment de mobilité et d'environnement notamment par le développement de crèches et de transports en commun dans les Parcs d'activités économiques, le recentrage d'actions d'aménagement sur les noyaux urbains délaissés, l'encouragement des communes à réaliser des plans communaux ou intercommunaux de mobilité durable en prévoyant au minimum un poste de conseiller en mobilité par bassin de vie, etc

Il convient de faire remarquer que l'ensemble des pouvoirs locaux sont visés par la déclaration. Les communes notamment seront amenées à élaborer un plan stratégique communal qui se composera notamment de plans communaux de développement ruraux, de plans de mobilité, de schéma de structure, etc ensemble de domaines sur lesquels l'appui de l'Agence Intercommunale pourra ou devra être organisé dans l'objectif de la cohérence territoriale que la Wallonie picarde ambitionne de se donner.

### B.2. La programmation 2007-2013 des Fonds structurels européens

Les projets lancés dans le cadre des fonds structurels européens font l'objet d'une grande vigilance et d'un suivi très précis du Gouvernement wallon en termes de délais et de budget dans l'objectif de soutenir au mieux le développement et l'ajustement structurel de l'économie wallonne.

Afin de bénéficier des aides obtenues dans ce cadre, l'Agence Intercommunale maintiendra la priorité sur les projets retenus afin de ne perdre aucune opportunité de subventionnement (nous renvoyons le lecteur au rapport d'activités 2008 en ce qui concerne les projets et budgets retenus).

### **B.3. La crise financière et économique**

La crise financière dont les répercussions sur l'économie sont indéniables, mais à l'heure actuelle non quantifiables en termes d'impact ou d'horizon temporel, se manifeste clairement par un ralentissement général de la croissance et des investissements internationaux (particulièrement dans le domaine immobilier).

La difficulté de recourir au crédit pour les investissements mais également dans le cadre du financement du besoin en fonds de roulement des entreprises dans un contexte de baisse de chiffres d'affaires, a un impact important sur la dynamique économique se traduisant en termes : d'investissements, de création d'activités, de consommation,....

L'Agence Intercommunale est déjà fortement touchée à l'heure d'écrire ces lignes par le ralentissement des investissements, ceux-ci comprenant notamment l'achat de terrains industriels.

Concours de circonstances ou non, cette diminution était déjà programmée de par la forte diminution de stocks disponibles à laquelle nous faisons face dans l'attente de la mise à disposition des terrains liés aux Zones prioritaires initiées en 1999.

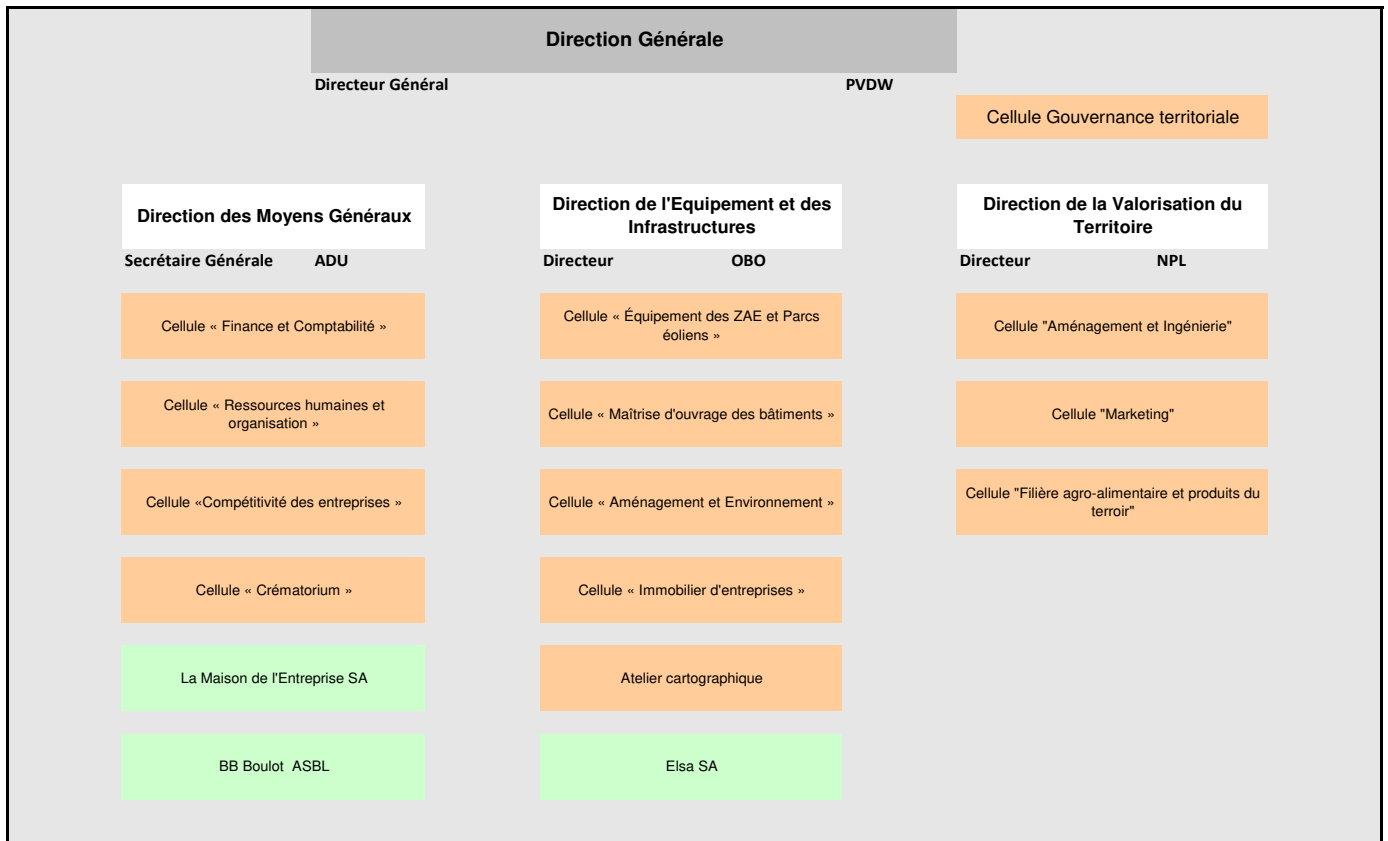
Les analystes économiques et financiers misent sur une reprise lente en 2010, plus nette à partir de 2011, hypothèse de travail qui a été considérée dans la réalisation du budget 2010-2012 de l'Agence Intercommunale.

### **B.4. Le nouveau schéma d'organisation interne et le besoin d'une nouvelle localisation du siège de l'Agence Intercommunale**

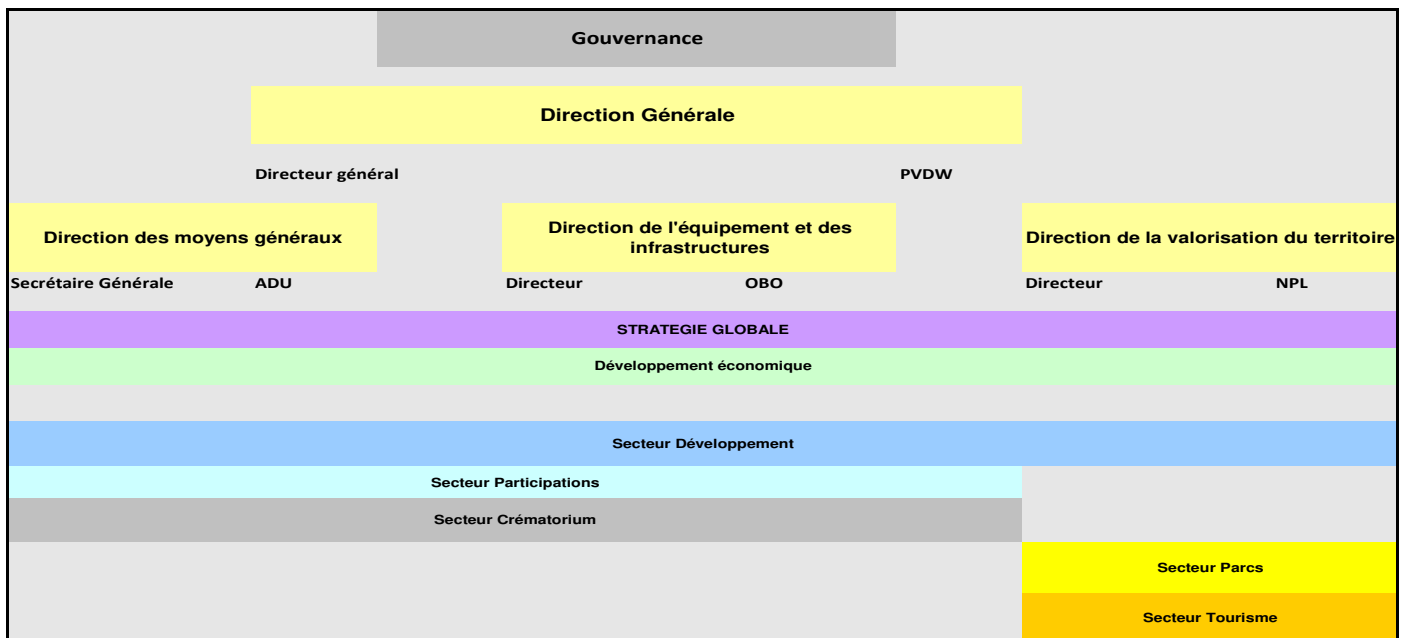
Afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques dont la diversification et la croissance telles que décrites au point C. ci-après, l'organisation de l'Agence Intercommunale se devait d'être adaptée et les nouveaux champs de responsabilités assumés.

Le schéma d'organisation basé sur 5 pôles et 3 directions a prévalu jusque fin 2009. Au 1er janvier 2010, la notion de pôle sera définitivement abandonnée.

Seules 1 direction générale et 3 directions coordonneront l'action de cellules spécifiques telles qu'identifiées ci-après et assureront chacune selon leurs compétences le lien avec les entités externes créées ou détenues par l'Agence Intercommunale.



La portée des différentes directions en termes de secteurs d'activités est également illustrée ci-joint.



La croissance des activités et de l'équipe justifie par ailleurs une redéfinition des espaces occupés. Le siège actuel ne présente plus ni la fonctionnalité, ni les surfaces suffisantes pour assurer une optimisation des procédures de travail (morcellement de l'équipe, contrats de location externes onéreux, ...).

L'Agence Intercommunale a donc lancé fin 2009 une réflexion relative à la relocalisation du siège administratif en identifiant les critères de décision les plus importants tels que la localisation en centre-ville, les aspects mobilité, ...

A l'heure d'écrire ces lignes, le Conseil d'administration de l'Agence Intercommunale a fait le choix d'initier un partenariat public-privé, ce qui s'inscrit parfaitement dans le souhait du Gouvernement wallon d'amplifier les montages financiers complémentaires de type PPP. Un cahier de charges a été établi précisant les besoins de l'Agence Intercommunale.

Par ailleurs, le budget nécessaire à l'opération fera l'objet d'une demande d'inscription dans le programme triennal (volet bâtiment) pour lequel les taux maximums d'intervention se présentent comme suit :

- études : 5 % des travaux
- œuvre d'art : 100% avec un maximum de 2% des travaux
- travaux : 60% (pouvant être porté à 75% notamment pour la transformation ou la réhabilitation d'un bâtiment existant, les investissements liés aux économies d'énergie,...). Ceux-ci sont estimés à 5,625 millions d'€ et sont réalisés sur les exercices 2012-2013.

#### **B.4. La nouvelle gouvernance territoriale et son impact sur la stratégie de l'Agence Intercommunale**

Le nouveau schéma d'organisation prévoit la mise en place d'une cellule de gouvernance territoriale en charge de la mise en place d'une stratégie de territoire dans son sens le plus étendu.

Il s'agit en effet de nous impliquer au sein de dispositifs institutionnels capables d'appréhender le développement à l'échelle des différents territoires supra communaux qui influencent directement notre bassin de vie.

Porter la Wallonie picarde dans les enjeux auxquels elle est confrontée et inscrire cette dernière dans le cadre de stratégies de développement concertées avec Lille, Bruxelles ou la Flandre, ne peut se faire que dans le cadre de structures partenariales fortes et équilibrées.

En termes de représentation de l'Agence Intercommunale, cela correspond à :

- **la participation à la dynamique de territoire portée par le Conseil de Développement de Wallonie Picarde**

Depuis sa création en juin 2006, l'Agence Intercommunale a assuré le secrétariat de cette structure dont le rôle est d'associer les forces vives du territoire autour d'un objectif de développement intégré de la Wallonie picarde.

Le Conseil de Développement est parvenu à mobiliser les opérateurs issus des mondes économique, culturel, social, associatif, de la santé ou de l'enseignement et de la formation en Wallonie picarde et atteint maintenant sa vitesse de croisière. De plus en plus actif, il formule un nombre croissant de propositions concrètes en faveur du développement du territoire.

Après près de deux ans de réunions et de travaux, un projet de territoire, le Projet de Territoire de Wallonie picarde, a pris forme. Il a pu déboucher sur des choix stratégiques et un plan d'actions destiné à optimiser les initiatives prises par les acteurs du développement socio-économique ou culturel du territoire.

Fort de ce Projet de Territoire, il nous appartient de concrétiser les objectifs stratégiques à travers les projets que nous portons et de contribuer à mettre ainsi en œuvre le projet commun. Par ailleurs, notre implication au sein du Conseil de Développement doit se poursuivre dans les années à venir avec un double dessein : enrichir de notre expérience et de notre savoir-faire les réflexions que mène le Conseil, d'une part, et nourrir nos propres stratégies et projets de l'apport des autres opérateurs d'autre part.

Depuis mai 2009, l'asbl Wallonie picarde a pris le relais d'IDETA dans l'animation du Conseil de Développement et du Projet de territoire Wallonie picarde 2025.

Quant à la coordination des acteurs culturels et à leur mise en synergie avec les autres acteurs de développement de notre bassin de vie, ce rôle échoit maintenant à l'asbl Culture.Wapi. Nous maintiendrons également une relation étroite avec cet autre organisme important du dispositif de gouvernance wallon picard.

- **une forte implication dans l'asbl Wallonie picarde**

Le Projet de Territoire abouti, le rôle du Conseil de Développement est de veiller à la bonne coordination des différents acteurs du territoire dans une perspective d'activation et d'actualisation des stratégies portées.

Cela ne saurait se faire sans une équipe technique dotée des effectifs, des compétences et des moyens à la hauteur de cette ambition.

Fin 2008, les Agences Intercommunales IDETA, IEG et IPALLE ont donc créé l'asbl « Wallonie picarde », dont les missions sont de soutenir et accompagner le Conseil de Développement de Wallonie picarde.

Cet accompagnement se traduit notamment par :

- o le soutien technique et logistique au Conseil de Développement de Wallonie picarde ;
- o l'apport d'une aide au montage de projets issus des recommandations du Conseil de Développement et/ou en application du Projet de Territoire ;
- o la contribution aux travaux de prospective liés au Projet de Territoire ;
- o la coordination de la mise en œuvre de projets menés en partenariat par les Agences Intercommunales IPALLE, IEG et IDETA.

Durant les trois années à venir, notre Agence poursuivra donc son rôle de soutien logistique au Conseil de Développement dans le cadre de l'asbl « Wallonie picarde ».

- **une forte implication au sein de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai**

Durant les prochaines années, l'Agence prévoit de renforcer sa coopération avec ses partenaires « métropolitains », afin de consolider et d'accélérer le processus de métropolisation entamé.

Portée sur les fonds baptismaux début 2008, l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai est maintenant entrée en phase active.

Il est primordial que les projets menés par l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai contribuent à renforcer le processus de métropolisation et qu'ils facilitent les pratiques transfrontalières au quotidien (qu'il s'agisse de celles des entreprises, des administrations ou des habitants). Il appartient également à l'Agence de contribuer à concrétiser une implication forte et volontariste de la Wallonie picarde dans la montée en puissance de l'Eurométropole sur la scène européenne.

En septembre 2008, l'Eurométropole a adopté un programme de travail thématique pour les prochaines années.

IDETA s'impliquera activement dans les travaux des groupes de travail destinés à rencontrer les objectifs fixés puisque l'Agence y sera représentée aux niveaux politique et technique. Par ailleurs, nous sommes directement en charge du pilotage du groupe de travail Tourisme.



- la veille et la mise en place de nouveaux projets dans le cadre de programmes Européens de Coopération (Interreg)

Le programme Interreg IV est l'une des composantes du FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) et vise à renforcer la cohésion entre les Etats membres au sein de l'Union Européenne. Le volet «IVa» concerne la coopération transfrontalière (France-Wallonie-Vlaanderen), le volet « IVb Europe du Nord Ouest » concerne le développement transrégional, et le volet «IVc» couvre l'ensemble de l'Union Européenne.

IDETA poursuivra sa mission de veille, de conseil, d'information et d'accompagnement au montage de projets afin de saisir les éventuelles opportunités de partenariats transfrontaliers et européens pouvant se présenter dans le cadre des programmes cofinancés par le FEDER et la Région wallonne.

- l'inscription dans le cadre de la Coopération Métropolitaine «COMET»

Ayant pour champ d'action un territoire qui s'étend d'Enghien à Arras et de Roeselare à Maubeuge, cette nouvelle structure de coopération transfrontalière résulte d'une initiative du Gouvernement français qui vise à favoriser la montée en puissance des métropoles françaises à l'échelle européenne.

Nous demeurerons attentifs à la dynamique en cours au sein de cette structure.

A l'échelle de notre territoire, nous veillerons à mettre l'accent sur les projets liés au développement durable, la créativité, l'innovation, la mobilité interne et externe ainsi que la filière design.

## C. Evolution des orientations stratégiques en 2010-2012 versus 2009-2011 eu égard au contexte

Les orientations stratégiques prévalant en 2009-2011 ont été annoncées sous l'hypothèse de la réalisation d'un **certain nombre de facteurs de succès** ou de conditions qui entretemps se sont avérés confirmés.

Par contre, les évolutions en termes de contexte n'étaient pas connues et force est de constater que nous pouvons de moins en moins les considérer comme stables à moyen terme.

Dès lors, **les orientations stratégiques annoncées dans le plan stratégique 2009-2011 sont maintenues** mais quatre d'entre elles constituent des priorités eu égard au nouveau contexte.

### C.1. La croissance interne et externe à l'appui de la stratégie de diversification

La crise financière et économique et son impact sur l'immobilier a sensibilisé très fortement les instances sur la nécessité de poursuivre la diversification des sources de revenus de l'Agence Intercommunale.

Cette stratégie déjà mise lumière dans le plan 2009-2011 a été affinée en termes de choix et d'optimisation de la gestion de nouveaux projets en ayant recours soit à la croissance interne / soit à la croissance externe.

Ainsi, le Crématorium des Blancs Arbres à Frasnes-lez-Anvaing, dont le démarrage opérationnel est prévu dès janvier 2010, restera clairement dans sa mission de service public une entité interne à l'Agence Intercommunale.

Dans le secteur de l'énergie, la mise en œuvre de projets éoliens connus sous la dénomination « Elsa » a fait l'objet d'une analyse approfondie en termes de sécurité juridique et financière. Bien que le développement des projets ait été confiné au sein du Bureau de projets de l'Agence Intercommunale, la phase opérationnelle sera externalisée au sein d'une société anonyme, la SA Elsa dont la constitution a été approuvée par le Conseil d'administration d'octobre 2009.

Par ailleurs, l'Agence Intercommunale participe activement en tant que membre à la mise en place de nouvelles structures externes telles l'asbl « Bébé Boulot » qui gèrera les maisons d'enfants établies au sein des Parcs d'activités et dont les projets de construction entrent dans les missions de l'Agence Intercommunale.

La première d'entre-elles ouvrira ses portes à Tournai-Ouest dès septembre 2010 tandis que 2 autres sont programmées à Enghien et Ghislenghien (voir supra - Direction de l'Équipement et des Infrastructures - plan d'investissement).

L'Agence Intercommunale est par ailleurs fortement investie dans l'asbl CITW (Centre d'Ingénierie Touristique Wallon) qui remplace d'ores et déjà la Cellule d'Ingénierie Touristique du Hainaut ainsi qu'à l'échelle de la Wallonie picarde, au sein des asbl Wallonie picarde et culture.wapi.

## **C.2. Préparer l'avenir par la poursuite d'investissements qualifiants pour la Wallonie Picarde dans un contexte de ralentissement économique.**

La crise financière et économique pourrait présenter des effets négatifs à plus long terme si elle se traduisait par une politique générale d'investissements fortement freinée et retardée. Les investissements non réalisés ne pourraient donc dans ce cas soutenir une prochaine relance. Ils devraient être reprogrammés avec tout ce que cela comporte en terme de nouveaux délais de mise en œuvre.

La tentation était donc grande pour l'Agence Intercommunale de reconsidérer son programme d'investissements bien que l'ensemble des conditions de succès restaient présentes telles que :

- Les financements nécessaires (fonds propres et fonds de tiers obtenus à d'excellentes conditions);
- Subventionnement important pour certains dossiers pouvant atteindre 90 à 100% mais devant être mis en œuvre dans les deux ans;
- Équipe professionnelle constituée pour mettre en œuvre les projets.

Toutefois, un quelconque report de la reconstitution du stock de terrains aurait constitué une atteinte forte aux perspectives de résultats pour les 5 à 10 années à venir. De même, le report des opérations de revitalisation se traduirait par une perte nette d'attractivité du territoire.

Dans ce contexte, il appartenait à l'Agence Intercommunale de maintenir une dynamique d'investissements qualifiants pour la Wallonie picarde apportant ainsi une perspective de relance s'inscrivant à contre-courant des tendances annoncées en termes de pertes d'emploi ou de perspective de développement.

**Le plan d'investissements présenté dans le plan stratégique 2009-2011 a donc été maintenu** et les seules adaptations apportées consistent en une actualisation des délais de réalisation en relation avec l'avancement des démarches administratives (permis,...)

## **C.3. Une recherche d'harmonisation de la qualité, la réalisation d'économies d'échelle et la centralisation de la gestion des bâtiments**

La stratégie en matière de gestion de bâtiments se décline en plusieurs actions ou domaines d'intervention qui visent toutes à répondre aux objectifs susmentionnés. Nous pouvons citer à titre d'exemples :

- Les actions en termes de communication :
  - o la centralisation de la gestion de la téléphonie, des systèmes de sécurité et de vidéosurveillance au départ du siège social afin d'en optimiser le pilotage ;
  - o une exigence élevée en termes de qualité et de débit en matière de téléphonie et d'autres outils multimédias dans la réalisation des nouveaux bâtiments (CEI, maisons d'enfants, crématorium,...) ;
  - o une interconnexion multi-sites en fibres optiques permettant de faire l'économie de la charge des frais de communication entre eux ;
  - o etc
  
- Les actions en termes de maintenance et d'entretien :
  - o la réalisation de contrats de garantie totale pour les nouvelles infrastructures ;
  - o le regroupement de marchés pour l'ensemble du parc immobilier de l'Agence Intercommunale (assurances, entretien des abords,..).
  
- En matière de gestion :
  - o la réalisation d'un marché en terme de fourniture d'énergie qui concerne l'ensemble des bâtiments propriétés d'IDETA. Les bâtiments mis en location font l'objet d'un contrat full services intégrant les fournitures énergétiques ;
  - o le placement de compteurs intelligents permettant par la suite de facturer aux locataires les consommations en temps réel ;
  - o etc

#### C.4. La spécialisation des compétences et la professionnalisation des acteurs

Le développement de l'Agence Intercommunale permet de considérer moins la polyvalence que les compétences spécifiques de chaque collaborateur et sa spécialisation dans un domaine particulier au profit d'un ensemble d'acteurs.

A titre d'exemple, citons l'économie qui peut être réalisée en termes de profil de maintenance des bâtiments ou de comptabilité au niveau du Crématorium.

Les prestations peuvent être en effet centralisées au sein du siège administratif et refacturées selon un modèle déterminé aux différents secteurs ou entités externes.

Par ailleurs, un nouveau schéma de gestion a été proposé et adopté par le Conseil d'administration du 15 octobre 2009 intégrant les Centres d'entreprises existants et à venir afin de permettre d'une part à l'Agence Intercommunale de les intégrer dans la gestion performante des bâtiments et de permettre à La Maison de l'Entreprise SA d'y apporter ses services spécifiques sans autre perte d'efficacité dans des considérations de type immobilières.

## C.5. L'équilibre budgétaire et l'optimisation financière

Il est évident que la gestion budgétaire dans un double contexte de ralentissement économique et d'investissements importants doit faire l'objet d'une vigilance à toute épreuve.

Le secteur historique de l'Agence Intercommunale, soit le Secteur Développement connaît un **cycle long en matière de produits**, à savoir qu'après la réalisation de Zones d'activités, elle peut vivre ensuite de son stock à raison d'un prélèvement de 20 hectares en moyenne par an et ainsi engranger des recettes.

Volontairement, les bénéfices du Secteur Développement ne font l'objet d'aucune distribution mais sont mis en réserve dans le but de reconstruire le stock.

Les bénéfices réservés permettent donc également de soutenir les investissements et au besoin de permettre d'équilibrer une éventuelle perte conjoncturelle sans solliciter l'intervention des associés.

La présentation de budgets à l'équilibre constitue toutefois le choix et l'exigence que se donne la direction afin d'entamer le moins possible les fonds propres de l'Agence Intercommunale.

En matière d'optimisation financière, un travail de suivi plus permanent initié avec des conseillers en fiscalité et en TVA permet d'intégrer, dès le montage des projets, ces dimensions et de rendre les projets d'autant plus pertinents en terme de rentabilité.

## D. Le développement stratégique et les indicateurs liés

Les indicateurs repris dans la version du plan stratégique 2009-2011 sont applicables dans l'évaluation de la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Ceux-ci ont été alloués aux différents secteurs ou directions. Ils ont par ailleurs été actualisés et précisés relativement à leur niveau attendu pour l'exercice 2012.

## E. Les facteurs de succès

Les facteurs de succès prévalant dans le cadre du plan stratégique 2008-2010 et 2009-2011 étaient d'une importance considérable et étaient principalement liés aux disponibilités financières de l'Agence Intercommunale tant en termes d'accès à l'emprunt que d'obtention de subventions dans le cadre des fiches-projets déposées.

La mise en place d'une équipe performante et professionnelle autour des nouveaux projets était également déterminante.

Le plan stratégique 2010-2012 présente d'autres enjeux qui sont :

- o La mise en œuvre des nouveaux modèles de fonctionnement, leur évaluation et leur ajustement rapide;
- o La cohérence et la compréhension commune des enjeux par l'ensemble des acteurs de terrains afin d'accuser définitivement une longueur d'avance dans le développement de la Wallonie picarde.

Dans le cadre des facteurs de succès, l'analyse AFOM de la structure réalisée dans le cadre du plan stratégique 2009-2011 reste valable dans les grandes lignes. Si les changements ne peuvent s'opérer qu'à long terme, nous avons souligné volontairement dans le tableau ci-joint, les points sur lesquels une avancée a clairement pu être réalisée.

Atouts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe pluridisciplinaire et mobilisable</li> <li>• Identification claire des processus internes de l'Agence Intercommunale</li> <li>• Dynamique d'organisation performante au travers d'une gestion intégrée et de la mise en place d'indicateurs de performance</li> <li>• Missions centrées sur le développement territorial et sur la recherche des synergies</li> <li>• Capacité de remise en question</li> </ul>
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'améliorer la connaissance des clients et utilisateurs des services de l'Agence Intercommunale :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire et tarification des services aux communes</li> <li>- <u>Identification des besoins des entreprises en termes de services</u></li> </ul> </li> <li>• Déficit d'image quant aux actions et aux métiers de l'Agence Intercommunale</li> <li>• Manque de veille par rapport aux opportunités d'actions par manque de ressources</li> <li>• <u>Besoin d'améliorer la communication interne entre les différentes directions et secteurs de l'Agence Intercommunale</u></li> <li>• <u>Besoin d'identifier des projets « leaders »</u></li> <li>• Faible culture d'entreprise</li> <li>• Gestion des ressources peu aisée / Charge de travail variable en fonction des programmes de financement</li> </ul>
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDETA reconnue comme organe fédérateur de son territoire</li> <li>• Programmation stratégique des ventes et politique de prix sélective</li> <li>• <u>Dynamique d'amélioration continue au travers de la mise en œuvre d'indicateurs de satisfaction des utilisateurs</u></li> <li>• Collaboration avec les autres Intercommunales</li> <li>• <u>Collaboration avec Wallonie Développement</u></li> <li>• <u>Appréhension des besoins en formation</u></li> <li>• <u>Rôle de soutien au Conseil de Développement de Wallonie picarde</u></li> </ul>
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennité de l'Agence Intercommunale fortement liée à la disponibilité des terrains commercialisables</li> <li>• Forte dépendance de certaines activités aux programmes externes de financement</li> <li>• Concurrence des Intercommunales voisines</li> <li>• <u>Manque d'accroche de la Région aux stratégies de l'Agence Intercommunale</u></li> <li>• <u>Manque de financement structurel pour certains secteurs</u></li> <li>• Politique des prix à affiner par rapport aux exigences de qualité et aux charges qui pèsent sur l'Agence Intercommunale</li> <li>• Anticipation difficile quant à l'environnement futur de l'Agence Intercommunale (fusions,...)</li> <li>• Certains métiers sont en concurrence avec le privé - menaces de distorsion de concurrence perçues par la commission européenne</li> </ul>

## E. Les hypothèses principales qui sous-tendent le budget 2010-2012

Hypothèse	Niveau retenu												
Croissance	Reprise économique lente en 2010 Récupération indicateurs économiques de 2008 en 2012												
Inflation	+ 2% /an												
Evolution de la population et des cotisations des communes	+ 1% / an												
Augmentation de la masse salariale	2010 : 2% (inflation) 2011 : 3% (inflation + biennale) 2012 : 2% (inflation)												
Nombre d'ETP	60 (stable dès 2010) hors nouveaux secteurs d'activités												
Taux de placement	à un an : 2% à 3 ans : 3% à 5 ans : 3,5%												
Evolution des dividendes aux communes Secteur Participations	2010 : + 2,2 % 2011 : + 2,7 % 2012 : + 3,6 %												
Besoin de financement	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Année</th> <th>Cumul</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>12.312.000</td> <td>22.312.000</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>9.153.000</td> <td>31.465.000</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>7.284.000</td> <td>38.749.000</td> </tr> </tbody> </table>		Année	Cumul	2010	12.312.000	22.312.000	2011	9.153.000	31.465.000	2012	7.284.000	38.749.000
	Année	Cumul											
2010	12.312.000	22.312.000											
2011	9.153.000	31.465.000											
2012	7.284.000	38.749.000											
Coût de financement (2010 - 2011 - 2012)	Taux fixe : 3,5 %												

## II. SECTEUR DEVELOPPEMENT

## 1. Objectifs, indicateurs et tableau de bord du secteur

	Objectif	2010	2011	2012
Ventes réalisées	Réaliser les ventes de terrains annoncées dans le budget	En € : 4,20 M En ha : 12 En emplois : 180	En € : 4,5 M En ha : 12 En emplois : 180	En € : 8,50 M En ha : 18 En emplois : 270
Stocks de terrains disponibles	Disposer d'un stock minimum correspondant à 200% des ventes de l'année	24 ha	24 ha	36 ha
Respect du budget d'acquisition	Dépenses / Budget	≤ 100 %	≤ 100 %	≤ 100 %
Taux de financement moyen maximum	Réaliser le financement des investissements au moindre coût	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Taux de satisfaction Investisseurs Entreprises Communes	Améliorer progressivement la satisfaction des utilisateurs	80% 80 % 75 %	80% 80 % 80 %	85% 85 % 80 %
Coût formation/jours	Assurer la mise en œuvre du plan de formation à un prix acceptable	100 €	100 €	100 €

## 2. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels par direction

### A. Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI)

#### A1. Introduction / Missions

La direction de l'Équipement et des Infrastructures consolide dans la nouvelle organisation les entités Bureau de projets et Immobilier d'entreprises.

La mission de la Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI) consiste à :

- garantir la disponibilité en terrains à vocation économique pour l'accueil des projets d'investissement et de développement portés par les entreprises ;
- renforcer et améliorer les infrastructures d'accueil des entreprises ;
- mettre à disposition des investisseurs une offre variée en termes de terrains industriels ou autres modalités d'implantation (bâtiments, surface de bureaux en location,..) ;
- réaliser les objectifs de ventes de terrains industriels en sélectionnant toutefois des projets porteurs en matière d'emploi et de développement et à valeur ajoutée ;
- assurer la gestion immobilière intégrée des bâtiments relais appartenant à l'Agence Intercommunale ;



- mettre en œuvre des projets d'infrastructures d'intérêt général à l'échelle du territoire de la Wallonie picarde ;
- réaliser les études de faisabilité préalables aux projets d'infrastructures détectés et les supporter dans leur phase de réalisation éventuelle.

Par ailleurs, la DEI agit en tant que support technique des autres services de l'Agence Intercommunale, notamment du point de vue cartographique et géomatique. Elle assure également la réalisation des plans de parcellisation des Zones d'activités économiques, en y appliquant notamment une méthodologie de prise en compte des contraintes d'utilisation des terrains par les investisseurs.

## A.2. Objectifs opérationnels /actions 2010-2012:

### A.2.1. Le renforcement des infrastructures d'accueil des entreprises

Pour la période 2010-2012, les objectifs de la DEI en la matière s'articuleront autour des quatre axes suivants :

- Mise en œuvre des Zones d'activités économiques «prioritaires» ;
- Mobilisation des potentialités du plan de secteur à vocation économique ;
- Préparation et mise en œuvre des futurs espaces économiques ;
- Finalisation de l'équipement des Zones d'activités économiques «classiques».

Au cours de cette période, **91 hectares de terrains commercialisables** devraient être mis à disposition des entreprises, dont 31 hectares issus des zones prioritaires, 20 hectares de la mise en œuvre des dernières réserves existantes dans les zones «classique» et 24 hectares qui devraient être libérés dans le cadre des nouveaux espaces économiques (Parc logistique d'Ath-Lessines).

Le solde des terrains directement commercialisables (hors options concédées) s'élevait au 31 décembre 2009 à environ 22 hectares, dont 55 % sur la zone industrielle de Leuze-Europe II. La bonne réalisation du plan d'investissement prévu dans le cadre du présent Plan stratégique 2010-2012 s'avère donc **essentielle** afin de garantir la poursuite du développement socio-économique de notre territoire.

#### **Mise en œuvre des Zones d'activités économiques prioritaires**

L'année 2007 a vu se concrétiser la définition des périmètres de reconnaissance et d'expropriation des **Zones d'activités économiques prioritaires de Leuze Europe II, Ath-Ghislenghien III et de Pecq - Estaimpuis, zone dite du «Pont Bleu»**. En suite logique de cela, les procédures d'acquisition des terrains ont été entamées en 2008. Celles-ci ont connu certains retards et le calendrier de mise en œuvre défini en 2007 a dû être revu, à l'exception de celui de Leuze Europe II, dont les terrains (13 ha) situés dans la partie industrielle ont été les premiers du Plan prioritaire à pouvoir, dès le printemps 2009, être commercialisés et accueillir de nouvelles entreprises.

Au vu de la nécessité de disposer de terrains à vocation économique sur le territoire d'IDETA, les années 2010 à 2012 verront le déroulement de nombreux chantiers de mise en œuvre sur les zones concernées à Ath-Ghislenghien et Leuze-Europe.

Au vu des difficultés rencontrées dans les acquisitions de terrains, le choix opéré a été d'entamer les travaux de mise en œuvre pour les raccordements des futures zones prioritaires au départ des réseaux de distribution d'eau et d'égouttage existants et de procéder, en collaboration avec le SPW-DGO1, aux travaux liés à l'accessibilité des zones. Ces travaux préparatoires devraient se terminer en 2010.



Pour la suite de la viabilisation des zones concernées, trois objectifs principaux ont guidé la proposition de phasage opérationnel proposée dans le présent Plan stratégique :

1. Mettre à disposition dans les meilleurs délais des surfaces équipées commercialisables.
2. Phaser les études et travaux en fonction des ressources disponibles (équipe de la DEI, budget disponible auprès de la Région wallonne et trésorerie IDETA).
3. Libérer un ensemble cohérent de parcelles à commercialiser avec un rapport optimal «charges/surfaces équipées».

Le premier chantier de viabilisation, sur la partie industrielle de la **Zone de Leuze Europe II**, s'est achevé en 2009. Les travaux de la seconde partie de la Zone d'activités économiques (zone mixte et artisanale) devraient débiter à l'automne 2010 et permettre la libération au printemps 2012 de **14 ha** de terrains en ZAEM. Le coût des travaux d'équipement est estimé à **3.973.000 €**.

L'année 2010 devrait voir l'achèvement des premiers travaux de mise en œuvre de la **Zone d'Ath-Ghislenghien III** (Pôle de développement économique ORIENTIS). Ils concerneront les liaisons des réseaux d'égouttage vers la Sille et la station d'épuration d'IPALLE, la déconstruction de la ferme incluse dans le périmètre de la ZAE ainsi que le détournement du Chemin de Skippes. Une fois ces travaux préparatoires exécutés, le chantier lié à la mise en œuvre de la première partie de la zone (versant oriental) pourra commencer. Le début de ce chantier est estimé au printemps 2011 et les premiers terrains (**17 ha**) devraient être disponibles à l'automne 2012. Le coût des travaux d'équipements est estimé à **4.600.000 €**. Le retard pris dans la mise en œuvre de cette zone phare du développement socio-économique de notre territoire s'explique de par les difficultés rencontrées dans les acquisitions de terrains.

Pour ce qui concerne la **Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai - Ouest III**, les procédures d'expropriation lancées sur la base de l'article 58 du CWATUPE en 2007 pourront être exécutées et la prise de possession des terrains devrait être effective au printemps 2010. Ce faisant, les études karstiques préalables pourront ainsi être réalisées et la finalisation du Cahier des Charges Urbanistique et Environnemental est programmée pour la fin 2010. L'année 2011 sera consacrée aux procédures liées au dossier de reconnaissance établi en application du décret du 11 mars 2004. Celui-ci pourrait être approuvé par la Région wallonne à l'été 2011. Les études techniques liées au chantier de l'accès autoroutier spécifique à la future zone, au départ de la sortie 35 de l'autoroute E42/E429 et à la mise en œuvre de la première partie de la Zone d'activités économiques seront réalisées en parallèle afin de permettre un début des chantiers dans le courant de l'année 2012. En l'état actuel, les premiers terrains sur la Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai - Ouest III ne pourront être disponibles avant 2014.

La mise en œuvre programmée de la Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai - Ouest III devrait doter le territoire d'une infrastructure logistique attractive, capable de stimuler le développement de toute la Wallonie picarde. Dans un but de cohérence d'identité avec l'aire métropolitaine lilloise, les concepts généraux d'aménagement de Tournai - Ouest III s'inspirent des parcs logistiques français.

Par ailleurs, à la demande du Port autonome du Centre et de l'Ouest (PACO), IDETA prendra en charge la mise en œuvre de la **Zone d'activités économiques à caractère portuaire de Pecq-Warcoing** d'une superficie brute d'environ 12 ha. Le dossier de reconnaissance et d'expropriation établi en application du décret wallon du 11 mars 2004 a été soumis au Gouvernement en juillet 2009. Une zone de 4 ha sera affectée à la mise en œuvre d'un terminal bimodal axé sur le trafic «conteneurs» qui devrait agir en étroite interaction avec le *Dry Port Mouscron Lille* (DPML) situé à proximité.

Les travaux préparatoires à la mise en œuvre de cette ZAEP, qui consistent en la réalisation d'un carrefour giratoire **sur la RN50** devraient débuter en 2010. Les chantiers de viabilisation de cette zone portuaire, essentielle au développement de toute la Wallonie picarde vu son positionnement sur le Haut-Escaut et la mise en œuvre du projet « Seine - Nord Europe », devraient débuter à l'automne 2011 et les premiers terrains seraient disponibles au printemps 2013 (8 ha nets).

Les différentes zones prioritaires de la zone IDETA constituent une superficie brute de l'ordre de **245 ha** dont 75 ha de Zones d'activités à vocation industrielle et 170 ha de Zones d'activités mixtes. Ceci représente un équivalent de 198 hectares commercialisables, dont environ **15 %** seulement devraient être rendus disponibles au cours de la période 2010-2012. Si on rajoute les 13 premiers hectares libérés en 2009, le total des surfaces nettes issues des zones prioritaires livrées fin 2012 devraient de 44 ha (soit 22%).

### **Mobilisation des potentialités du plan de secteur à vocation économique**

Au-delà des surfaces qui seront libérées par le Plan prioritaire, il importe aussi de compléter l'offre en terrains à vocation économique et ce, dans un souci de développement équilibré et durable. Conformément à la décision du Gouvernement wallon du 12 juillet 2007, la priorité doit être l'utilisation des potentialités du Plan de secteur. Deux sites ont été identifiés sur le territoire IDETA :

- le site de l'ancienne fabrique d'allumettes à Lessines (en extension de la ZAE de Lessines-Nord) ;
- le site de l'ancienne sucrerie de Frasnes.

La réhabilitation de ces sites, intégrés dans le tissu urbain, est donc une priorité pour le court terme, en complément du Plan prioritaire. Dans les deux cas, les opérations de réhabilitation seront combinées avec la mise en œuvre de terrains adjacents afin de **redéployer au mieux le potentiel foncier à vocation économique**.

L'assainissement des deux sites à réaménager vise donc à permettre la mise en œuvre de deux Zones d'activités économiques mixtes pour une surface équivalente à celle indiquée au plan de secteur. Cette opération tend à réaliser un double objectif, à savoir la réhabilitation de deux chancres urbains et une offre d'espaces d'accueil d'entreprises en complémentarité avec le réseau des Zones d'activités économiques existantes.

Le projet de réhabilitation du **site de l'ancienne sucrerie de Frasnes** est ainsi composé de deux volets complémentaires :

- un volet SAR (sur la partie qui a été affectée à l'activité industrielle, soit environ 9 ha), dont le financement émerge au Programme européen « Convergence », pour un budget de 10,2 millions € (en ce compris la réhabilitation de bâtiments) ;
- un volet ZAE « classique » - à l'ouest de l'ancienne assiette de la voie ferrée – pour le solde (environ 3 ha), pour un budget d'environ 1,3 millions €.

L'année 2010 sera marquée par la finalisation du chantier de démolition et d'assainissement de l'ancien site industriel. Il est prévu que les travaux de viabilisation des terrains (voirie et réseaux divers) débutent au printemps 2010 et se terminent à la fin 2011, rendant disponibles environ **12 ha** de surface nette. Les premières implantations d'entreprises peuvent être envisagées dès 2012.

Pour ce qui concerne l'extension de la Zone d'activité économique de **Lessines-Nord**, une opération de viabilisation devrait être menée par IDETA au début 2010 afin d'équiper un périmètre de 8,7 ha bruts reprenant un SAR (site dit « Burens » et anciens terrains communaux) et des terrains déjà propriété d'IDETA. Les chantiers devraient être entamés au printemps et rendre disponibles environ 4 ha de terrains à destination de PME/PMI à la fin 2011. Le budget de ce chantier est de 2.204.000 €. Une seconde opération, qui pourrait débiter au printemps 2012, visera elle à la déconstruction des bâtiments industriels désaffectés et l'assainissement des terrains. L'intégration des deux opérations permet d'envisager un projet d'extension cohérente et qualitative de la Zone d'activités économiques de Lessines-Nord qui permettra la mise à disposition d'un total de 2 ha de terrains industriels pour la fin 2013. D'une manière générale, le planning de réalisation de cette zone a connu un retard de 12 mois suite aux problèmes rencontrés dans la délivrance des permis d'urbanisme.

### **Préparation et mise en œuvre des futurs espaces économiques**

Si l'on projette l'évolution du stock de terrains commercialisables dont disposera IDETA dans les douze prochaines années, tenant compte des disponibilités encore présentes sur les zones classiques, des terrains mis en œuvre dans le cadre du Plan prioritaire (198 ha nets) et de l'utilisation complète des potentialités du plan de secteur (28 ha nets), on constate que, sans identification de nouvelles zones, plus aucun terrain à vocation économique ne sera disponible sur la zone IDETA en 2019. La non-réalisation de la Zone de Tournai - Ouest III rendrait la situation encore beaucoup plus critique et porterait un coup fatal au développement économique de toute la Wallonie picarde. La consommation en terrains est fixée à 20 ha nets par an, sur la base de l'historique de l'Agence Intercommunale et des demandes enregistrées.

L'identification des futurs espaces à vocation économique sur le territoire et la préparation des dossiers y relatifs sous l'angle de l'aménagement du territoire est donc une priorité.

Les besoins supplémentaires identifiés dans le cadre des travaux liés à l'élaboration du « Projet de Territoire Wallonie picarde » sont de 375 ha bruts, à l'horizon 2025 pour la zone IDETA. La cohérence du développement socio-économique de la Wallonie picarde devant s'appuyer sur une vision territoriale globale et équilibrée et miser sur la multiplication des atouts de chacune de ses composantes, les besoins ont été identifiés sur la base des sous-bassins, en cohérence avec le Schéma de Développement de l'Espace Régional wallon (SDER) et les travaux de la Conférence Permanente de Développement Territorial (CPDT) :

-	Zone ouest	180 ha
-	Zone sud	95 ha
-	Zone centre	40 ha
-	Zone est	60 ha

En juillet 2008, le Gouvernement wallon a adopté une nouvelle programmation de mise en œuvre de Zones d'activités économiques en se basant notamment sur la localisation des projets en fonction des besoins identifiés dans l'expertise de la CPDT et des propositions avancées par les Agences Intercommunales et sur le niveau d'intérêt des zones identifiées. Ce niveau est apprécié sur base des enjeux socio-économiques et des besoins régionaux. La nouvelle DPR indique qu'une évaluation de cette décision sera opérée par le Gouvernement wallon pour les dossiers qui n'ont pas connu un début de concrétisation.

Pour ce qui concerne IDETA, deux des dossiers jugés prioritaires par le Gouvernement en 2008 ont déjà été engagés. Il s'agit des dossiers introduits auprès du Gouvernement wallon en 2008 sur la base des dispositions de l'article 42 bis du CWATUPE, à savoir le Parc logistique d'Ath-Lessines (Pôle de développement Orientis) et la Zone d'activités économiques «Polaris» sur le territoire des entités de Péruwelz et Beloeil.

La première priorité vise à la mise en œuvre d'un **Parc logistique** d'une trentaine d'hectares bruts, en articulation directe avec l'E429 - entre la sortie 24 et la sortie 29 sur le territoire des communes de Lessines et Ath. Cette localisation est de nature à garantir une offre diversifiée de terrains entre Ghislenghien III en Zone d'activités économiques mixte et le Parc scientifique Qualitis à Enghien. Ce projet s'inscrit dans une dynamique socio-économique forte vu l'intérêt sérieux marqué par un investisseur (Groupe Colruyt) pour l'acquisition, dès 2012, de 16 ha de terrains afin d'y implanter un nouveau centre de distribution, avec à la clé la création à terme de près de **1.000 emplois**.

L'étude d'incidences du futur Parc logistique s'est clôturée à la fin 2009, ce qui devrait permettre l'adoption provisoire du projet par le Gouvernement wallon au printemps 2010 et ainsi le lancement de l'enquête publique et des consultations des instances concernées. L'année 2011 devrait voir débiter les chantiers de viabilisation. En tout état de cause, les premières implantations d'entreprises peuvent être envisagées à partir de la fin de l'année 2012.

La future **Zone d'activités économiques «Polaris»** (pour Pôle d'attractivité du Sud du territoire), s'inscrit dans un environnement déjà fortement dédié à l'activité économique (Zone d'activités économiques «Champ Lionne», Zone d'activités économiques «La Poudrière», Zone d'activités économiques «La Hurtrie») et constitue l'aboutissement de réflexions pour l'implantation d'une Zone d'activités importante dans le sud du territoire, réflexions qui avaient intégré à un moment l'établissement sur le site d'une zone trimodale. Aujourd'hui, en accord avec l'ensemble des partenaires - communes de Péruwelz et Beloeil, PACO - il est prévu la mise en œuvre, en quatre phases, d'une Zone d'activités économiques d'environ 100 ha. L'année 2010 verra le déroulement de l'étude d'incidence environnementale. La décision définitive de révision de Plan de secteur par le Gouvernement wallon devrait être prise au printemps 2011 et le premier chantier de mise en œuvre débiter au printemps 2012, pour une première livraison de terrains prévue au printemps 2014.

Par ailleurs, pour ce qui concerne les autres projets évoqués dans la décision du Gouvernement wallon de juillet 2008, les services de la DEI seront à disposition des évaluateurs afin de fournir la meilleure argumentation possible quant aux besoins de notre territoire en matière d'infrastructure d'accueil à vocation économique. En ce sens, les pré-études seront entamés au second semestre 2010 quant à la réalisation d'une ZAEM sur l'ancien site de la base TGV à Antoing, projet dit « **Delta-zone** ».

#### **Finalisation de l'équipement des Zones d'activité économique « classiques »**

Dans le cadre de la finalisation de l'équipement des zones dites «classiques», plusieurs investissements sont programmés pour la période 2010-2012, principalement :

- Travaux d'équipement VRD dans le **trieu du Marais** et construction d'un bassin de rétention complémentaire sur la Zone d'activités économiques de Tournai Ouest II (rue des Sablières) en 2010 ;
- Finalisation en 2010 des travaux de requalification paysagère du **trieu du Progrès** dans la Zone d'activité économique de Tournai Ouest I et libération de 3 ha de terrains;
- Travaux d'équipement VRD au **trieu du Haut** sur la Zone d'activité économique de Tournai Ouest II en 2010-2011.

Les travaux d'équipements du quartier du marais à Tournai Ouest II permettront de libérer dans le courant du premier semestre 2011 près de 7,7 ha nets de terrains. Cet espace représente une des dernière réserve foncière des zones classiques. D'une manière globale, les travaux dans les trois trieux concernés permettront la mise en œuvre de 18 ha de terrains industriels, dans le cadre d'une offre équilibrée et diversifiée. Il s'agira des dernières livraisons possibles dans l'attente de la mise en œuvre de Tournai-Ouest III.

La finalisation de l'équipement des ZAE "classiques" sera également l'opportunité pour la DEI de poursuivre sur la période 2010-2012, la **démarche de requalification des zones d'activité économique économique** existantes entamée en 2009.

Les projets de requalification visent par des actions ponctuelles à améliorer l'attractivité des zones d'activité économique. En effet, ces projets, bien que localisés dans l'espace, permettent amélioration générale de la mobilité, du cadre paysagers, des équipements, de la sécurité, etc.

Dans ce cadre, plusieurs projets seront entamés sur le Pôle de développement économique de Tournai Ouest. L'année 2010 verra ainsi la réalisation du projet de requalification du rond-point d'entrée sur Tournai Ouest 1. Ce projet permet, par des interventions ponctuelles, de marquer et signaler l'entrée du Pôle et de donner ces grandes caractéristiques, de sécuriser les circulations par la mise en place de trottoir et d'espaces de roulement délimités, d'améliorer le cadre paysager par une végétation adaptée et un éclairage en cohérence ainsi que de rénover un revêtement mis à rude contribution (budget du chantier : 172.000 €).

Dans le même temps, l'aménagement de trois trieux sera réalisés dans une démarche résolument inscrite dans la dynamique des éco-zonings visés dans la DPR : le Trieu du Progrès sur Tournai Ouest 1 et les Trieux du Marais et du Haut sur la zone d'activité économique de Tournai Ouest 2. Outre la mise à disposition de nouvelles surfaces pour les entreprises, ces aménagement prennent en considération la mobilité et l'accessibilité des entreprises, l'amélioration du cadre de vie, la gestion des eaux, les contraintes paysagères et l'intégration de la biodiversité.

En effet, l'aménagement du Trieu du Progrès permettra de mettre à disposition des entreprises de la zone d'activité économique des infrastructures en vue d'améliorer le cadre de travail telle qu'une liaison avec le restaurant de l'aire autoroutière, une zone verte paysagère, un centre d'entreprise, une maison d'enfants et des halls-relais. De la même manière, l'aménagement du Trieu du Marais comprend la mise en place de bassin de rétention complémentaire qui permettent d'accroître la capacité de rétention des eaux pour l'ensemble de la zone d'activité économique tout en veillant à l'intégration de la biodiversité et l'amélioration du cadre paysager. Enfin, l'aménagement du Trieu du Haut permet une utilisation parcimonieuse de l'espace prévu pour l'activité économique tout en veillant, vu la position à l'entrée secondaire de la zone d'activité économique et à la transition avec l'espace agricole, à garantir une bonne qualité paysagère et environnementale.

L'année 2011 verra la concrétisation d'opérations similaires sur le Pôle de développement économique Orientis (Ath-Ghislenghien) avec la requalification du Trieu de la Sille, l'aménagement du site de l'ancienne gare de Ghislenghien et la mise en place de dispositif d'isolement à l'est de la ZAE qui assurera une transition plus harmonieuse avec les autres occupations du territoire.



Par ailleurs, l'année 2010 devrait voir également la réalisation des travaux de construction d'un carrefour giratoire sur la RN60 à Péruwelz afin de doter la Zone d'activité économique "Champ Lionne" d'un accès adéquat et performant. Ces travaux indispensables seront réalisés en étroite collaboration avec le SPW - DGO1 et financés dans le cadre de la mesure 2.7. des phases opérationnelles des actions prioritaires pour l'Avenir wallon (budget du chantier : 938.000 €).

Dans le même esprit d'amélioration de l'accessibilité, la DEI suivra également avec le MET l'évolution du dossier lié à la liaison entre l'A8/E429 et la Zone d'activité économique de Lessines Ouest. Le début des travaux est envisagé en 2010. Ce chantier essentiel, d'un montant total de près de 12 millions €, a également été intégré par le Gouvernement wallon dans la mesure 2.7. des phases opérationnelles des actions prioritaires pour l'Avenir wallon en mai 2008. La réalisation de cette nouvelle connexion devrait permettre de valoriser une partie de la ZAE de Lessines-Ouest aujourd'hui difficilement aménageable. Les études pour ce faire seront entamées fin 2011. Elles incluront également une dimension importante de requalification paysagère et d'amélioration des dispositifs de mobilité et de gestion hydraulique de cette zone d'ancienne génération. A terme (2015), cela devrait être 5 ha de terrains qui pourront être rendus disponibles.

Enfin, la DEI continuera à contribuer à l'amélioration continue des infrastructures d'accueil. Une des voies concrètes retenues en ce sens est d'initier de réserver des terrains ayant des caractéristiques particulières (notamment en matière de visibilité) à des projets définis tant d'un point de vue du programme économique que des options architecturales. Un premier projet en ce sens est en cours sur la Zone d'activité économique d'Ath-Ghislenghien. Il vise à la création d'un Centre d'affaires sur la Zone d'activité économique par un promoteur privé (surface nette estimée 2.000 m<sup>2</sup>) en connexion avec l'hôtel existant. Ce projet devrait se concrétiser en cours de période. Sur la base de cette expérience, un autre dossier visant à la réalisation d'un projet immobilier cohérent dans la zone centrale du parc «Qualitis», portant sur l'ensemble des surfaces concernées (4 parcelles représentant environ 2,5 ha) et porté par un opérateur immobilier privé sera initié courant 2010, dans l'objectif d'une concrétisation en 2012.

### **A.2.2. La consolidation des infrastructures relais pour jeunes entreprises**

#### ***✚ Mise en œuvre de bâtiments relais adaptés et performants***

Dans le cadre de sa mission de soutien au développement de l'activité économique, IDETA est engagée dans une politique de mise à disposition de bâtiments équipés pour des entreprises en phase de lancement ou d'expansion et ce, à des coûts mesurés et progressifs. Cette mesure s'inscrit dans une dynamique existante au niveau de toute la Wallonie. Les bâtiments relais sont à inscrire dans une politique de développement économique progressive qui s'appuie sur des structures de recherche et d'excellence.

Le Comité de gestion du Secteur Développement a adopté pour la première fois en mars 2007 une programmation de construction de bâtiments relais pour la période 2007-2012. Celle-ci a été actualisée à la mi-2008 (notamment suite aux décisions relatives au programme « Convergence ») et à la mi-2009. Elle porte aujourd'hui sur la **période 2010-2016**.

L'objectif retenu a été de **concentrer les moyens** d'investissement et les infrastructures d'accueil de l'Agence Intercommunale sur **quatre pôles de référence** :

- a. Le trieu du Progrès – ZAE de Tournai Ouest I ;
- b. Le trieu de la Sille – ZAE de Ath-Ghislenghien II ;
- c. L'îlot de La Lanterne – Parc scientifique « Qualitis » à Enghien ;
- d. Le site dit « Les deux squares » – ZAE de la Sucrerie à Frasnes.



Sur les sept ans de la période concernée, l'objectif est de livrer **21 halls relais** d'une surface au sol allant de 350 à 600 m<sup>2</sup>. Cela représente un budget global d'investissement qui peut être estimé à un peu moins de **11 millions €**. Ces bâtiments s'ajouteront au parc existant au 31 décembre 2009 de 26 halls relais. Ils représenteront autant de possibilités offertes pour l'accueil de jeunes entreprises débutantes ou de solutions temporaires pour des entreprises en redéploiement.

Cette programmation comprend également la construction de **deux nouveaux Centres d'entreprises et d'innovation** à Tournai Ouest (immeuble de bureaux de 2.160 m<sup>2</sup> – entreprise générale : TRADECO) et sur le Parc scientifique «Qualitis» à Enghien (complexe de bureaux de 2.190 m<sup>2</sup> – entreprise générale : INTERCONSTRUCT). Les travaux pour ces deux immeubles, retenus dans le cadre du programme européen «Convergence» seront terminés pour la mi-2010 et devraient accueillir les premières entreprises en septembre 2010. Les immeubles sont conçus de manière à limiter l'impact sur l'environnement. Ils offriront aux PME débutantes ou innovantes des locaux de services partagés, des salles de réunion et l'accès aux réseaux TIC. Le budget pour la construction de ces deux bâtiments est de **9.434.000 €**.

Le site du nouveau Centre d'entreprises Tournai a par ailleurs été choisi pour y développer une **expérience pilote de production d'énergie verte** combinant l'implantation de deux mini-éoliennes à axe horizontal (2,4 kW de puissance installée chacune) et de 50 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques (6,2 kWc). Ces systèmes sont destinés à contribuer aux besoins énergétiques du bâtiment. Ils sont complémentaires : le premier apporte davantage en hiver et le second en été. De plus, ils ponctueront l'ensemble éléments économiseurs d'énergie mis en place au niveau des bâtiments adjacents. Ce projet pilote (budget : 100.000 €) permettra également d'évaluer l'opportunité d'étendre l'expérience à d'autres sites gérés par l'Agence Intercommunale.

Ces réalisations s'inscrivent parfaitement dans la dimension stratégique portée par IDETA qui vise à la consolidation des infrastructures d'accueil pour jeunes entreprises. Le renforcement de l'existant s'avère indispensable pour soutenir l'esprit entrepreneurial endogène et favoriser l'innovation. En cohérence avec la programmation générale définie par IDETA en matière de halls relais, il est proposé de permettre l'émergence d'un pôle à vocation technologique sur le Parc «Qualitis» à Enghien, en y concentrant des moyens d'accueil et de services suffisamment attractifs pour créer une dynamique forte d'innovation et de développement économique, dans le cadre d'un parc scientifique intégré dans le réseau SPoW (*Science Parks of Wallonia*). Dans la suite de la construction du centre d'entreprises « La Lanterne », le parc à Qualitis verra ainsi mi-2010 la mise en œuvre d'un chantier visant à la construction de trois **halls-relais** (budget estimé 1,4 millions €). Ceux-ci devraient être opérationnels fin 2011.

Il importe aussi de souligner que, au-delà des bâtiments relais, la **réhabilitation du SAR de l'ancienne Sucrerie** offrira l'opportunité à l'Agence Intercommunale de rénover des bâtiments qui pourront être intégrés dans le patrimoine bâti d'IDETA et appuyer la politique de mise à disposition d'infrastructures pour les PME (entreprise générale : DHERTE – budget : **2.953.000 €**). Deux bâtiments industriels existants seront ainsi rénovés et convertis en trois halls relais, disponibles au cours du 1er semestre 2011. Ces bâtiments ne seront pas destinés particulièrement à l'accueil de jeunes entreprises mais serviront à soutenir le développement d'entreprises locales. Un immeuble de bureaux de 500 m<sup>2</sup> plancher sera également rénové et permettra l'accueil dans les mêmes délais de 3 PME dont l'activité est plutôt centrée sur les services. La performance énergétique de ce bâtiment sera spécialement soignée et le bâtiment sera équipé de 100 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques. Les coûts des travaux de rénovation de ces bâtiments sont estimés à 3 millions €, pris en charge dans le cadre du programme européen «Convergence».

Enfin, l'année 2010 verra au **Trieu de la Sille** (Ath-Ghislenghien) la réalisation des études et le début du chantier d'un complexe comportant **trois halls relais**, de plus petit format afin de diversifier l'offre de l'Agence Intercommunale, accolés, reliés à la partie de l'aire de stationnement existante. Les halls 1 et 2 s'articuleront autour d'un atrium commun qui donnera accès aux bureaux du rez-de-chaussée et des deux étages. Une salle de réunion est également implantée au second étage. Les bureaux des étages et la salle de réunion auront la vocation de servir de centre d'entreprises. Le chantier, d'un budget de **1.588.000 €**, devrait débuter à l'automne 2010 et se terminer à la mi-2011 (entreprise générale : INTERCONSTRUCT). Ce projet, tout en conservant l'homogénéité des constructions dans le Trieu de la Sille, permet l'installation d'un signal à son entrée par la construction d'un bâtiment industriel inscrit dans la dynamique HQE/HQA.

En effet, et d'une manière générale, une attention grandissante est portée à l'aspect « développement durable » dans le cadre des projets de construction menés par IDETA. Globalement, la performance énergétique des bâtiments constitue un critère important lors de l'attribution des marchés de travaux. D'une part, le niveau d'isolation thermique est sans cesse amélioré. En l'espace de quelques années, celui-ci est passé d'un coefficient K55 à K(U)45 en conformité avec la législation. Certains de projets en cours de conception présentent de meilleures performances. D'autre part, le type d'équipement et leur gestion est réfléchi de manière à minimiser la consommation énergétique (chaudières à haut rendement, ventilation double flux, puits canadien, ...). En outre, des principes relevant de la construction passive sont appliqués, notamment en vue de maximiser les apports d'énergie solaire. En parallèle, l'installation de dispositifs permettant la production d'énergie renouvelable est intégrée à une majorité des projets. Il s'agit de principalement de panneaux photovoltaïques et d'éoliennes destinées aux zones urbanisées.

#### *Développement d'un réseau intercommunal de crèches multi-entreprises*

Un autre élément remarquable au niveau de la programmation de construction de bâtiments menée par la DEI sur les ZAE est le développement d'un réseau intercommunal de crèches (maisons d'enfants) à destination des travailleurs des zones d'activité, dans un esprit de mutualisation des services organisés de concert avec les entreprises, en parfaite intelligence avec les organisations syndicales. Ces trois acteurs (IDETA, CCIWaPi et syndicats), regroupés au sein de l'asbl *Bébé Boulot*, se sont inscrits résolument dans une démarche à la voie sociale et d'attractivité des ZAE. Le rôle principal d'IDETA est la mise en œuvre des bâtiments. A ce jour, un programme de quatre crèches a été établi, en synergie avec la politique de concentration des moyens d'investissement autour des quatre pôles de référence visés plus haut.

Cette politique globale de l'Agence Intercommunale visant à la réalisation d'une crèche en articulation avec les infrastructures d'accueil « classiques » (centres d'entreprises et halls relais) a ainsi connu une première concrétisation dans le courant de l'année 2009 qui a vu s'entamer les travaux de construction d'une crèche de 50 places sur la Zone d'activité économique de **Tournai Ouest I**, en articulation directe avec le nouveau Centre d'entreprises (Budget d'investissement de 1,65 millions € dont plus de deux tiers sur fonds propres). Cette crèche, qui devrait être livrée à la mi-2010, sera la première infrastructure de ce genre pour le territoire de notre Agence Intercommunale. Elle devrait accueillir les premiers enfants en septembre 2010.

Un second projet a été identifié au niveau du pôle de développement Orientis. Il vise, sur le site de l'ancienne gare de **Ghislenghien**, à l'aménagement d'une crèche de 25 places (budget d'investissement estimé : 1 million €). Les études et procédures urbanistiques liées à ce chantier seront menées en 2010 afin de pouvoir envisager un début de chantier en 2011 et une livraison du bâtiment à la mi-2012.

A ce stade, la construction d'une troisième crèche (25 places) est également programmée sur le Parc «**Qualitis**» à l'horizon 2012. Ce bâtiment étant étroitement imbriqué avec le Centre d'entreprises «La Lanterne», la réalisation de la phase 1 (gros-œuvre couvert fermé) sera effective en avril 2010. Les travaux d'équipement et de parachèvement (phase 2) se dérouleront en 2012 afin de livrer le bâtiment à la fin de cette année là (budget des deux phases : 800.000 €).

Enfin, les pré-études liées à la réalisation d'une quatrième crèche (25 places), en articulation avec les bâtiments relais réhabilités à la **Sucrierie de Frasnes** dans le cadre du programme « Convergence » seront entamées au second semestre 2010.

La mise à disposition dans les cinq ans de 125 places d'accueil représentent un effort significatif de la part de l'Agence Intercommunale et de l'asbl *Bébé Boulot*. En effet, si l'on tient compte du déficit actuel de places d'accueil en Région wallonne (□ 6.707 places en 2007), et qu'on applique ce ratio sur le territoire d'IDETA, ce sont pas moins de 510 places qui manquent sur les 20 entités couvertes par l'Agence Intercommunale. A l'horizon 2012, dès lors, l'action combiné des deux partenaires aura contribué à combler un cinquième de ce déficit. Pour IDETA, cela représente un investissement sur la période 3.450.000 €, dont 1.950.000 € en fonds propres.

### **En résumé, la période 2010-2012, verra la livraison de :**

#### **> en 2010 :**

- un Centre d'entreprises et une crèche à Tournai Ouest (quartier du Progrès)
- un Centre d'entreprises sur le parc «Qualitis» à Enghien (rue Jean Burgers)

#### **> en 2011 :**

- trois halls relais sur le parc «Qualitis» à Enghien (rue Jean Burgers)
- trois halls relais à Frasnes (ZAE de la Sucrierie)
- un immeuble de bureaux à Frasnes (ZAE de la Sucrierie)

#### **> en 2012 :**

- trois halls relais à Ath-Ghislenghien et un mini centre d'entreprises (rue des Foudriers)
- une crèche de 25 places à Ath-Ghislenghien (site de l'ancienne gare)
- une crèche de 25 places sur le parc «Qualitis» à Enghien (rue Jean Burgers)

**La valeur totale des bâtiments livrés sur la période avoisine les 19 millions €.**

### **A.2.3. La gestion immobilière intégrée des bâtiments relais de l'Agence Intercommunale**

En parallèle de la réalisation de ce programme de construction, la DEI est chargée d'assurer la gestion immobilière intégrée des bâtiments relais appartenant à IDETA. Ceci implique la prise en charge des volets commerciaux, administratifs et techniques de la gestion des bâtiments relais. Une des priorités en la matière sera de veiller à la maîtrise des coûts d'exploitation (notamment en se séparant des bâtiments qui nécessitent un montant trop important de travaux pour leur maintien à niveau par rapport aux standards actuels du marché) et de mettre en location des bâtiments fonctionnels et performants, tant en matière de consommation énergétique que de sécurité incendie. Par ailleurs, l'extension du parc de bâtiments impliquera aussi la mise en place d'une organisation adaptée qui devrait pouvoir être opérationnelle dans le courant de l'année 2010.

A ce stade, on peut estimer que la livraison de nouveaux bâtiments permettra d'augmenter les recettes de l'Agence Intercommunale liées aux locations. Celles-ci devraient s'établir comme suit :

> en 2010	:	580.000 €
> en 2011	:	760.000 €
> en 2012	:	810.000 €

En 2012, ce seront 32 halls relais (dont 12 à Tournai-Ouest et 15 à Ath-Ghislenghien) qui seront en service, soit autant de possibilités offertes pour l'accueil de jeunes entreprises débutantes ou de solutions temporaires pour des entreprises en redéploiement. Au total, on peut estimer qu'ils abriteront près de 150 travailleurs.

La DEI veillera aussi à diversifier l'offre actuelle de bâtiments via :

=> le fait de rendre davantage de surface de bureaux disponibles ;

=> le choix offert entre des halls de différentes tailles.

Ceci devrait permettre de pouvoir aussi se tourner vers des entreprises dont l'activité est davantage créatrice de valeur ajoutée et d'emploi et moins orientée vers le stockage.

Enfin, pour ce qui concerne la gestion technique des bâtiments et infrastructures, il est prévu dès l'exercice 2010 de travailler via des contrats de prestations définis sur base annuelle et par type d'intervention. De la même manière, la politique de regroupement des points de connexion aux différents réseaux énergétiques et d'alimentation en eau sera poursuivie, afin de profiter des bénéfices des centrales d'achat mises en place.

#### A.2.4. La commercialisation de terrains équipés sur la période 2010-2012

Le potentiel foncier commercialisable de l'Agence Intercommunale dans les six plus grandes zones d'activité de notre territoire ayant fortement diminué, l'aménagement de nouvelles zones s'avère crucial. Le solde de terrains disponibles au 31 décembre 2009 s'établissait (hors options) à **22 ha**, répartis comme suit :

> Leuze-Europe (zone industrielle)	:	12 ha
> Qualitis (parc scientifique)	:	4 ha
> Tournai Ouest	:	1 ha
> Ath-Ghislenghien	:	1 ha
> Champ-Lionne à Péruwelz	:	4 ha

Cette structure de stock pose problème pour la rencontre des besoins exprimés par les investisseurs, d'autant que les deux zones « moteurs » du développement socio-économique de notre territoire (Tournai-Ouest et Ath-Ghislenghien) sont à saturation complète.

La faible disponibilité foncière est également un frein aux investissements. Ceci explique que les ventes attendues sur la période 2010-2012 seront inférieures à la moyenne des années précédentes (entre 12 et 18 ha par an). La mise à disposition de nouveaux espaces ne se fera de manière significative qu'en **2011** avec **23 ha livrés**, répartis comme suit :

> Tournai-Ouest (Marais et Progrès)	:	10 ha
> Frasnes – Sucrierie	:	9 ha
> Lessines-Nord – Extension	:	4 ha

Pour ce qui concerne **Tournai-Ouest**, l'équipement des trois derniers trieurs de terrain disponibles sera effectué en 2011-2012 et permettra ainsi la commercialisation de 18 ha supplémentaires (10 ha en 2011 et 8 ha en 2012). Vu le manque de terrains sur Tournai-Ouest et la demande existante, les surfaces qui seront mise à disposition en 2011 seront vraisemblablement vite commercialisées. La finalisation de la période de commercialisation de ce Pôle de développement est prévue en 2012, dans l'attente des terrains à mettre en œuvre sur Tournai-Ouest III qui ne seront pas disponibles avant 2014. Il faut donc s'attendre à une période creuse en termes de possibilités d'investissements sur la zone de Tournai entre 2012 et 2014.

La commercialisation des Zones d'activités d'**Ath-Ghislenghien** I et II devrait s'achever dans le courant de l'exercice 2009. Le solde de la surface de terrains commercialisables à ce jour représente un total de +/- 1 ha. Comme ce sera le cas pour les zones de Tournai, Ath-Ghislenghien souffrira également d'un déficit de disponibilités foncières entre 2010 et fin 2012, date à laquelle la mise à disposition de surfaces sur Ath-Ghislenghien III devrait être effective. La libération de terrains fin 2012 permet de projeter une commercialisation de 3 ha sur cette nouvelle zone à cette période. A ce jour, plusieurs investisseurs ont montré leur intérêt par rapport à cette nouvelle zone d'activité économique.

La commercialisation de **Qualitis** a débuté en 2009 et s'étendra probablement au-delà de 2012. La surface de terrains commercialisables représente une surface totale de +/- 13 ha. A ce jour, seuls 4 ha sont mis en vente, le solde étant gardé en réserve foncière. La commercialisation de ce type de produit passe par une diffusion importante de l'information auprès des investisseurs au travers de plaquettes et autres supports d'information sur l'ensemble des salons et foires adéquats. La recherche proactive de candidats investisseurs doit être toutefois plus spécifique et organisée vu l'aspect innovant et la connotation souhaitée autour des nouvelles technologies, la haute qualité environnementale que l'Agence Intercommunale désire donner au parc. Il est important de faire connaître ce nouveau parc mais également la situation idéale de la Ville d'Enghien. Il sera donc également nécessaire d'insister, dans la communication à la fois *business* et touristique, sur les effets de la métropolisation bruxelloise incluant Enghien, ce qui impliquera une attention particulière des services de l'Agence Intercommunale pour Enghien, notamment en matière de promotion touristique. Le démarrage du fonctionnement du centre d'entreprises en 2010 devrait participer activement à la promotion de ce parc.

Depuis 2009, la commercialisation d'une nouvelle zone à caractère industriel a été entamée, à **Leuze**. Ces surfaces, les premières issues du Plan prioritaire de 2004, représentent la plus grande part de disponibilité foncière en début de période. Plusieurs discussions sont en cours et devraient être concrétisées sur la période 2010-2012.

Enfin, disponible dès la fin de l'année 2012, le site réhabilité de la sucrerie de Frasnes permettra d'accueillir les entreprises désireuses de se développer dans cette région. La surface mise à disposition sera de 9 ha. Une première estimation de la commercialisation laisse prévoir des ventes sur une surface totale minimale de 2 ha dès 2012.

### ***En résumé***

Eu égard au manque de disponibilité en termes de terrains industriels et des difficultés financières rencontrées par de nombreux investisseurs, situation découlant de la fragilité de la conjoncture économique mondiale actuelle, les objectifs de vente seront plus faibles que les autres années (12 ha en 2010 et 2011 et 18 ha en 2012). Ceci devrait cependant permettre l'accueil de 15 à 20 implantations ou extensions d'entreprises et de +/- 300 emplois créés pendant les trois prochaines années. L'objectif majeur sera de concentrer le travail de prospection sur les entreprises dont l'activité entre en adéquation avec le type de zone défini. Par exemple : les nouvelles technologies pour Qualitis, l'agroalimentaire pour Ghislenghien, la logistique pour Tournai, l'industrie pour Leuze, les PME pour Péruwelz.

Il faudra également développer et insister sur l'importance de la valorisation de ces zones auprès des organismes partenaires tels que AWEX - OFI (accueil des investisseurs étrangers) qui nous amènent de nombreuses demandes en termes d'investissements, mais des demandes dont la concrétisation n'aboutit que trop rarement au vu de la faible disponibilité en terrains de taille adéquate.

		Projection de ventes (Ha)			Projection de ventes (Budget)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Objectif</b>	<i>prix/m<sup>2</sup></i>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>4.200.000 €</b>	<b>4.500.000 €</b>	<b>8.500.000 €</b>
Tournai – Ouest 1 et 2	40	2	6	8	800.000 €	2.400.000 €	3.200.000 €
Ath – Ghislenghien 1 et 2	35	1			350.000 €	0 €	0 €
Ath – Ghislenghien 3	35			3	0 €	0 €	1.050.000 €
Leuze-Europe 2	30	6	4	4	1.800.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €
Péruwelz Champ-Lionne	35	2	1	1	700.000 €	350.000 €	350.000 €
Parc Qualitis – Enghien	55	1	1	2	550.000 €	550.000 €	1.100.000 €
Extension Lessines-Nord	25			2	0 €	0 €	800.000 €
Frasnes – Sucrerie	15			2	0 €	0 €	800.000 €

Les objectifs de vente sur la période 2010-2012 sont repris dans le tableau ci-après :

### Plusieurs éléments conjoncturels sont à prendre en compte par rapport aux chiffres annoncés :

- Conjoncture économique : des projets d'envergure ont été mis en attente par certains groupes d'investissements. Ces derniers souhaitent en effet attendre un rebond positif de l'économie mondiale avant de réaliser leurs projets.
- Délai dans la réalisation des Zones d'activité économique : les mesures d'expropriation seront plus longues que prévues, cela pourrait entraîner le report de la mise à disposition du foncier, ce qui aurait comme conséquence une baisse des revenus pour l'Agence Intercommunale.

#### A.2.5. La mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement

Initiée depuis 2006, la politique de l'Agence Intercommunale en matière de développement durable sera poursuivie et renforcée au cours de la période 2010-2012. Celle-ci s'articulera autour de trois axes :

- > la mise en œuvre d'équipement de production d'énergie verte ;
- > l'intégration des dimensions paysagères et environnementale dans les réflexions et travaux d'aménagement des ZAE ;
- > le suivi environnemental des zones d'activité économique

Concernant ce dernier point, il convient de souligner que les services de la DEI achèveront en 2010 l'analyse environnementale de la ZAE de Tournai-Ouest, entamée dans le cadre des discussions entamées avec la CCIWaPi pour la mise sur pieds de services mutualisés aux entreprises. Une démarche identique devrait avoir lieu sur la zone de Ath-Ghislenghien. Sur la base de ces analyses, un **plan d'action** sera établi. Il devrait être présenté au Gouvernement wallon dans le cadre d'un appel à projet lié à la mise en place du concept d'éco-zoning défini dans la DPR.

Par ailleurs, comme c'est le cas sur le Parc Qualitis, les nouveaux aménagements réalisés impliqueront le paiement par l'investisseur d'une charge annuelle destinée à couvrir en partie les frais d'entretien des espaces paysagers semi-publics, vecteurs d'attractivité et d'image positive.



## ✚ La mise en œuvre d'équipement de production d'énergie verte

Dès 2007, a entamée l'exécution d'une politique volontariste définie par les organes de gestion de l'Agence Intercommunale en matière de développement d'unité de production d'énergie verte. Celle-ci passe essentiellement par la mise en œuvre de parcs éoliens industriels en articulation avec les Zone d'activités économiques prioritaires. L'objectif est d'équilibrer la consommation électrique des entreprises présentes sur la zone avec la production d'électricité verte.

A cette date, a été menée une étude de faisabilité relative à l'implantation de parcs éoliens en articulation avec les Zones d'activités économiques prioritaires, en cohérence avec les orientations définies par la Région wallonne. Des conclusions de cette analyse, il appert que trois des zones présentent un intérêt en la matière : Tournai Ouest, Ath-Ghislenghien et Leuze Europe. IDETA a donc envisagé, la réalisation de trois projets éoliens, notamment en association avec des partenaires industriels ou des sociétés regroupant des citoyens.

En 2009, deux des trois projets éoliens ont été autorisés par la Région wallonne.

Le projet le plus important pour IDETA devrait voir le jour sur les territoires des communes de Silly et Ath, en articulation avec la **Zone d'activités économiques d'Ath-Ghislenghien**. Il s'inscrit dans la continuité des recommandations contenues dans le CCUE de Ghislenghien III. Ce projet - baptisé ELSA (L'éolien de Silly et Ath) vise à l'implantation de **7 éoliennes** d'une puissance installée de 2,3 MW et intègre dans la ligne l'éolienne déjà installée par WALDICO. Trois des éoliennes seront implantées dans le périmètre de la Zone d'activité économique. La moitié du parc appartiendra à ELSA sa, la filiale énergétique de l'Agence Intercommunale et l'autre à WEPower, filiale énergétique du Groupe Colruyt. Pour ELSA sa, cela représente un investissement estimé de près de **12 millions €**.

La maîtrise d'œuvre du projet sera assurée par les services de la DEI en sous-traitance des investisseurs. L'année 2010 sera consacrée à la réalisation des travaux préparatoires (chemins d'accès, aires de grutage,...). En fonction des délais de livraison des machines, il est prévu une édification des mâts éoliens au printemps 2011 et un fonctionnement du parc pour le second semestre 2011.

Un second projet vise à la participation d'IDETA dans la mise en œuvre d'un parc de 10 éoliennes de 2 MW en articulation avec la **Zone d'activités économiques de Leuze Europe**. Ce projet, porté par une initiative citoyenne leuquoise et associée avec Electrabel, devrait voir ses premières éoliennes érigées à la fin de l'année 2010. La participation d'IDETA au parc implique la mise en œuvre de **2 éoliennes** sur les 3 implantées dans le périmètre de la Zone d'activité économique. L'investissement sera réalisé par ELSA sa pour ces deux machines, pour un budget estimé de **7 millions €**. Ici aussi la maîtrise d'œuvre du projet sera assurée par les services de la DEI en sous-traitance de ELSA sa.

Un troisième projet concerne la **Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai Ouest III**. Tenant compte des premiers éléments issus de la pré-étude réalisée par la DEI, et également de la nécessité d'intégrer judicieusement les machines dans le projet d'aménagement de la Zone d'Activité Économique concernée, tout en respectant des distances très raisonnables (largement supérieures aux recommandations du cadre de référence (350 m) puisque la distance minimale serait de 500 m) par rapport aux premières habitations des villages de Marquain, Blandain et Hertain, il semble possible d'envisager l'implantation sur ce site d'un parc de 5 à 7 turbines de la gamme 2-3 MW et d'une hauteur totale avoisinant les 150 m.

L'année 2010 verra se dérouler l'étude d'incidence environnementale. Il est prévu de déposer la demande de permis unique pour la fin de l'année. Dans ce cadre, le début de la mise en œuvre du parc éolien peut être envisagé en 2012. Les études techniques relatives à l'implantation de cette éolienne se dérouleront en parallèle des études techniques générales de mise en œuvre de la zone.

Ces trois projets éoliens s'inscrivent dans la volonté forte d'IDETA de contribuer aux efforts environnementaux qui doivent être le fait de tous, en ce compris des acteurs publics.

En complément de ces dossiers impliquant des puissances importantes, l'Agence Intercommunale mettra en œuvre en 2010, en articulation avec les nouveaux bâtiments mis en service, des équipements connexes de production d'énergie verte en combinant panneaux photovoltaïques et mini-éolien.

**Trois projets pilote** seront réalisés en 2010, pour un budget total de 200.000 € :

- > l'installation d'une mini-éolienne (1,2 kW) à axe verticale sur le site du crématorium à Hacquegnies (Frasnes) ;
- > l'installation de 100 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques sur l'immeuble de bureaux rénovés sur le site de l'ancienne sucrerie de Frasnes ;
- > l'installation combinée de deux mini-éoliennes à axe horizontal (2,4 kW) et de 50 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques sur le site du centre d'entreprises du Trieu du Progrès à Tournai-Ouest.

Enfin, dans l'objectif de diversifier les sources de production d'énergie verte, la piste de la production d'énergie à partir d'un processus de **bio-méthanisation** sera explorée par le biais d'un projet pilote au Trieu de la Sille à Ath-Ghislenghien par la valorisation des effluents d'élevage. Il pourrait par ailleurs servir de compensation à la perte de capacité d'épandage liée à la création du Parc logistique (Ghislenghien IV).

Le principe de la mise en place d'une unité de cogénération en connexion avec un ensemble de bâtiment appartenant à IDETA avait déjà fait l'objet d'un accord de principe du Comité de gestion « Développement » en mars 2007 pour ce qui concerne les bâtiments relais à mettre en œuvre au Trieu de la Sille à Ath-Ghislenghien. Les équipements des premiers bâtiments construits ont été adaptés en conséquence (chaufferie centralisée, alimentation électrique unique) et des dispositifs constructifs permettant, à terme, l'installation d'un réseau de chaleur inter-bâtiments ont été implantés (pertuis sous les voiries,...).

L'année 2010 sera consacrée aux études. En fonction du résultat, l'année 2011 serait consacrée aux procédures de permis et l'année 2012 devrait voir la construction de l'unité de bio-méthanisation.

L'unité de production envisagée aurait une puissance électrique installée de 150 kW, avec l'éventualité d'installer dans une première phase une unité de 80 kW en fonction du phasage de construction des bâtiments relais (et donc de la consommation). L'investissement estimé est de 900.000 € HTVA. Il sera à charge de ELSA sa. La production annuelle pourrait être de 1.770.000 kWh électriques. Pour ce qui concerne l'utilisation de la chaleur, deux pistes de rentabilisation sont envisagées. D'abord la vente de calories dans le cadre du réseau de chaleur (chauffage) des bâtiments relais. Ensuite, la valorisation de la chaleur produite pour le séchage du bois dans le cadre d'un partenariat industriel à établir.

#### **L'intégration des dimensions paysagères et environnementale dans les réflexions et travaux d'aménagement des ZAE**

A côté des projets ponctuels de requalification des ZAE, une amélioration générale du cadre paysagé et environnemental des zones d'activité économique est recherchée progressivement. Dans ce cadre, de nouveaux objectifs ont été définis pour les aménagements des voiries, des zones vertes et des zones de gestion des eaux.



En effet, les zones de **gestion des eaux** aménagées jusqu'ici uniquement de manière fonctionnelle (bassin bétonné de forme géométrique) sont désormais aménagées de manière à garantir une bonne fonctionnalité mais également l'intégration de la biodiversité (accueil de la faune et de la flore indigène) et la qualité paysagère. Pour ce faire, les bassins sont de formes irrégulières et dont les berges sont aménagées naturellement en pentes douces.

De même, les **zones d'isolement** sont aménagées de manière à assurer la meilleure transition possible avec les autres occupations du territoire. L'aménagement garantit l'isolement tout en prévoyant l'intégration d'espèces indigènes et/ou conservatoires et qui assure le bon développement de l'écosystème.

Les **zones d'accotement de voirie**, jusqu'ici au maximum engazonnées, sont désormais plantées d'espèce diverses de manière à assurer un rôle de couloir écologique. Les abords des voiries sont dès lors accompagnés d'alignement d'arbre, de haies et de bande fleurie. Ces plantations permettent en outre, une sécurisation des circulations.

L'aménagement des ces espaces comprend également un plan de gestion raisonné permettant de limiter l'utilisation des produits phytosanitaires et d'assurer un développement spontané de la flore.

Afin de suivre l'évolution de ces nouvelles pratiques, des indicateurs, en terme de surface et de quantité, ont été définis et seront évalués annuellement.

Le premier indicateur créé pour suivre l'évolution de la qualité et de la quantité des espaces verts permet de classer les zones en fonction de leur rôle (zone de gestion des eaux, zones d'intégration paysagère, et abords de voirie) et de leur qualité environnementale (haute qualité environnementale, aménagée naturellement ou fortement perturbée).

Concernant les zones consacrées à la gestion des eaux, 70 % de leur superficie est actuellement aménagée de manière naturelle et 30 % est constituée de bassin d'orage artificiel. Pour 2010, 85 % des zones aménagées de manière naturelle seront requalifiées afin d'améliorer leur qualité biologique (berges en pente douces, flore indigène typique des milieux humides, ...) et pourront être considérées comme zone à haute qualité environnementale. Quant aux bassins de rétention artificiels, 40 % de la superficie actuelle sera réaménagée de manière naturelle et 20 % sera de haute qualité environnementale. Cette évolution résulte notamment du réaménagement des bassins de rétention de Ath-Ghislenghien et du Trieu du Marais, à Tournai Ouest.

Concernant les dispositifs d'intégration paysagère, ils seront de haute qualité environnementale dans les nouvelles zones. De même, les accotements des nouvelles voiries seront plantés (alignement d'arbres, haies, bandes fleuries) afin de leur donner un rôle de couloir écologique permettant de protéger et améliorer les biodiversité au sein des ZAE. Pour les zones existantes, des projets de requalification sont ponctuellement réalisés afin d'améliorer la qualité paysagère et écologique. Les voiries existantes seront progressivement réaménagées afin qu'à terme, elles soient toutes bordées d'un accotement planté et géré qualitativement.

Le deuxième indicateur permet de suivre l'évolution du nombre d'arbres et arbustes plantés chaque année dans les zones d'activités et d'ainsi évaluer l'impact sur le bilan carbone. Cet indicateur distingue les essences indigènes, conservatoires ou ornementales. Le suivi de cet indicateur permet également de vérifier l'équilibre entre les différents objectifs de plantation.

En effet, la plantation d'espèces indigènes vise à assurer un développement d'une flore adaptée aux conditions locales, la plantation d'espèces conservatoires garantit la pérennité d'essences qui tendent à disparaître, et enfin, les essences ornementales garantissent l'aspect esthétique d'un site particulier. L'objectif étant d'accroître progressivement les effectifs de ces 3 catégories dans chaque projet d'aménagement.

### A.3. Le suivi des objectifs opérationnels / Le tableau de bord de la DEI

Objectifs DEI	Formulation	Valeur cible 2010	Valeur cible 2011	Valeur cible 2012
Gestion du stock de terrains commercialisables	Assurer une offre suffisante et variée d'espace disponible à la vente	24 ha	24 ha	36 ha
Mise en œuvre rapide du plan d'acquisition de terrains	Taux de réalisation du plan d'acquisition (voir plan investissement)	100%	100%	100%
Réalisation de l'objectif de ventes de terrains commercialisables	Ventes réalisées/ventes projetées	100%	100%	100%
Optimaliser la satisfaction des investisseurs	Taux de satisfaction mesuré par enquête	80%	80%	85%
Réalisation du plan d'investissement	Mise en œuvre du plan d'investissement eu égard au budget identifié	100 %	100 %	100 %
Assurer la rentabilité des bâtiments loués	Réaliser les objectifs de location	100 %	100 %	100 %

### A.4. Le budget de fonctionnement de la DEI

	2010	2011	2012
Produits d'exploitation	6.337.520	7.492.390	11.025.547
Produits financiers	677.798	930.565	980.565
Sortie stocks de terrains	840.000	840.000	1.260.000
Frais généraux	648.616	677.116	707.156
Masse salariale	1.543.181	1.574.044	1.621.266

Payroll	18	18	18
---------	----	----	----

#### A.5. Le plan d'investissements de la DEI (voir version complète en annexe du budget)

	2010	2011	2012
Total	22.911.271	35.452.680	17.283.991
Total cumulé	22.911.271	58.363.951	75.647.942
Taux de subsidiation moyen	85,65 %	85,65 %	85,65 %
Quote-part propre moyenne	3,6 millions €	3,6 millions €	3,6 millions €

### B. Direction Valorisation du territoire (DVT / volet aménagement et ingénierie)

#### B.1. Introduction

La direction valorisation du territoire consolide l'activité de deux anciens pôles : le Pôle développement territorial et le pôle Tourisme. Le regroupement de ces entités participe d'une volonté de considérer un développement du territoire intégrant toutes les dimensions.

Ci-dessous sont uniquement repris les objectifs opérationnels liés au secteur développement mais en insistant toutefois sur les aspects transversaux. Les actions strictement liées au Tourisme sont reprises dans la présentation « secteur Tourisme »- voir supra.

#### B.2. Objectifs opérationnels /actions 2010-2012 :

##### B.2.1. En matière de mobilité

##### Organisation de groupes de travail thématiques dans le cadre de la mise en place du Schéma d'Accessibilité et de Mobilité pour la Wallonie picarde (SAMWaPi)

Afin de mettre en œuvre la stratégie et le programme d'actions que contient le SAMWaPi, des groupes de travail thématiques ont été installés en 2009. Ils ont pour mission d'assurer la communication et la coordination entre les porteurs de projets, que ce soit en matière de transports collectifs, de fret, d'infrastructures routières ou de modes doux. En effet, dans ce dossier IDETA tient tantôt un rôle de maître d'ouvrage tantôt un rôle de coordination. Il s'agit donc de rassembler et de mobiliser les différents acteurs autour d'actions spécifiques s'inscrivant dans l'approche globale définie au niveau de la Wallonie picarde.

##### Accompagnement dans l'établissement de Plans communaux de mobilité (PCM)



A l'échelle locale, IDETA s'impliquera dans l'accompagnement des PCM – soit en tant que membre du comité de pilotage, soit dans son rôle de conseil aux communes – dans l'optique de garantir la cohérence de ces différents outils entre eux et vis-à-vis du SAMWaPi.

## Schémas de développement des modes doux

Compléments indispensables aux actions entreprises en faveur de la mobilité dans le cadre du Schéma d'accessibilité et de mobilité de la Wallonie picarde, les initiatives prises par IDETA en matière de développement des modes de transport doux s'inscrivent également dans nos stratégies de développement touristique.

Qu'il s'agisse d'équiper, d'entretenir ou de baliser des voies accessibles aux cyclistes, aux attelages ou aux piétons, nos actions en la matière font à la fois la part belle à la mobilité et aux loisirs.

Il s'agit là d'une action dont nous poursuivrons le développement les prochaines années.

### B.2.2. En matière d'aménagement du territoire

#### La réalisation du Schéma de développement territorial de la Wallonie picarde de 2010 à 2012.

Identifié comme l'une des actions structurantes du Projet de territoire Wallonie picarde 2025, le schéma de développement territorial de la Wallonie picarde sera le fruit d'un partenariat innovant entre IDETA et les instances de la Région wallonne. Bien qu'il ne figure pas parmi les outils d'aménagement circonscrits par la législation wallonne, il se place en effet comme une tentative pilote de conférer une approche stratégique aux plans de secteur, et ce à l'échelle de notre bassin de vie.

En ce sens, il répond à la fois au besoin qu'éprouve la Wallonie picarde de se doter d'une vision stratégique en terme d'aménagement du territoire, et à l'absence d'une telle dimension dans le chef des dispositifs consacrés par le droit wallon.

Document cadre aidant à valoriser le territoire, à en dégager les potentialités et à en organiser la mise en œuvre, ce document définira les orientations fondamentales de l'aménagement et de l'évolution de l'urbanisation et rencontrera les objectifs suivants :

- Prendre en compte le territoire dans sa globalité
- Identifier des projets en cours, les potentialités du territoire et leur mise en synergie
- Mettre en commun des infrastructures d'importance afin de réduire les coûts d'aménagement et de mener une gestion parcimonieuse de l'espace
- Éviter les initiatives isolées, pouvant mener à des incohérences d'aménagement (redondance des équipements, implantations inappropriées...)
- Mettre en place une politique foncière plus cohérente
- Créer un outil d'aide à la décision pour l'Agence Intercommunale, les communes et les instances régionales de décision.

Sa réalisation devrait s'échelonner de 2010 à 2012.

#### Le programme d'actions en faveur des communes associées en 2010-2012

La complexité des outils de planification, de la législation, des contraintes liées à la mobilisation de financements et au suivi de la mise en œuvre des projets font de l'Agence Intercommunale un partenaire incontournable des communes dans le domaine de la planification et de l'aménagement. Les modalités de notre intervention peuvent être modulées en fonction des besoins propres à chaque commune, à chaque projet.

Que ce soit dans un rôle d'ensemblier, d'auteur de projet, par le biais d'une assistance à maîtrise d'ouvrage ou d'une maîtrise d'ouvrage déléguée, notre objectif est en effet d'aider les communes qui font appel à nos services à mener à bien leurs projets d'aménagement, de planification territoriale ou de développement.

Forts de notre maîtrise des enjeux supra-communaux et des stratégies de développement menées à l'échelle de la Wallonie picarde, nous avons la capacité d'aborder chaque problématique à la lumière de son contexte, et avec le recul indispensable à la mise en œuvre de projets cohérents.

Notre champ d'actions s'étend de toute action d'ordre planologique (réalisation de plans communaux d'aménagement, de périmètres de remembrement urbain, de schémas de structure, etc.) à tout projet d'aménagement opérationnel tel que la requalification d'espaces publics, la réalisation ou la transformation d'infrastructures publiques ou privées (pour autant que l'intérêt communal soit concerné). Nous sommes également auteur de projet, agréé par la Région wallonne, de programmes communaux de développement rural (PCDR).

Les trois années à venir seront consacrées à la poursuite d'actions de valorisation du territoire entreprises précédemment, mais verront également débiter la mise en œuvre de nouveaux projets qui requerront la mobilisation intensives des ressources de nos équipes.

Notre stratégie de valorisation du territoire s'articule autour de deux axes forts :

- La requalification des centres urbains du territoire
- Les actions de développement rural

---

## La requalification des centres urbains du territoire

---

Vecteurs d'image, d'attractivité et moteurs de la dynamique économique et touristique d'une région, les villes qui composent notre territoire ont l'avantage de présenter des qualités patrimoniales et architecturales majeures. Pourtant, la plus grande part de ces centres urbains souffre bel et bien d'un environnement peu valorisé, voire même dégradé. C'est donc naturellement vers eux que se portent une partie importante de nos actions.

Suivant le signal donné par Ath en matière de revitalisation urbaine en Wallonie picarde, Tournai, Lessines, Péruwelz et Enghien ont elles aussi engagé d'importantes actions de revitalisation soutenues par notre agence. Engagées à des stades différents, ces opérations constituent pour nous le fil conducteur de notre stratégie en la matière pour les années à venir.

### Revitalisation urbaine à Tournai

Dans la continuité des réflexions et travaux menés précédemment en centre ville, la prise en considération de la problématique de restauration de la cathédrale et de la revitalisation du quartier était plus que nécessaire pour apporter une réelle attractivité dans le cœur historique de Tournai et y générer une activité économique croissante.

Les travaux de restauration de la cathédrale sont accompagnés d'une valorisation du quartier repris dans le périmètre Unesco pour donner une lecture cohérente d'un espace urbain de qualité.

Cela se traduira par un traitement de l'espace public (voiries et places, mobilier, mise en lumière, charte qualité), un partenariat public-privé pour le traitement des façades, le développement commercial et du logement en centre ville.

La dimension touristique y sera omniprésente à travers le développement de l'attractivité de l'espace urbain, le développement commercial et la valorisation de la cathédrale mais également à travers l'implantation dans le quartier de deux équipements qui permettront d'apporter une animation et une vie économique autour de la cathédrale, nécessaire pour la vitalité du quartier (en plus du commerce pour lequel un schéma de développement constituera un outil de pilotage et de cadrage) : un hôtel de standing visant à accroître la capacité d'accueil de clientèles de séjour (économique, touristique et événementiel) à Tournai et en Wallonie picarde, un bâtiment de prestige à vocation touristique mais également multiservices pour rencontrer les nouvelles attentes de la clientèle touristique, répondre aux besoins des acteurs institutionnels de la région, être un lieu d'appropriation par la population locale.

La poursuite de l'aménagement des quais complétera le dispositif pour l'attractivité et la continuité du quartier cathédral avec le pont des trous, le traitement de qualité du tronçon urbain du RAVeL en lien avec le développement fluvial en Wallonie picarde.

La revitalisation du quartier cathédral s'inscrit bien évidemment dans une réflexion plus globale de développement et de gestion du centre ville et de ses différents quartiers.

### 🚦 Revitalisation urbaine à Lessines

Esquissé par un « master plan » et un projet de revitalisation urbaine décrit dans la fiche de candidature au programme Convergence Hainaut, le redéploiement de Lessines passera par une série d'opérations de requalification des espaces publics qui nécessitent une maîtrise technique et administrative forte. Complémentairement à notre investissement dans le cadre de la restauration de l'Hôpital et de la réalisation du PCA Dendre Sud, en 2010-2012 nous nous inscrivons dans une démarche d'accompagnement de la Ville de Lessines dans la mise en œuvre de ce projet de grande envergure.





*Extrait du master plan*

La concrétisation d'une première phase pourrait consister à réaménager la Grand Rue dans la perspective d'une liaison plus visible et plus attractive avec l'Hôpital, créer et intégrer dans l'espace de vie, à travers un partenariat public-privé, le quartier Dendre Sud, liaisonner le centre ville avec le Ravel Ligne 87 et vers Ath dans le cadre du développement des modes doux et de la réappropriation des berges de Dendre.

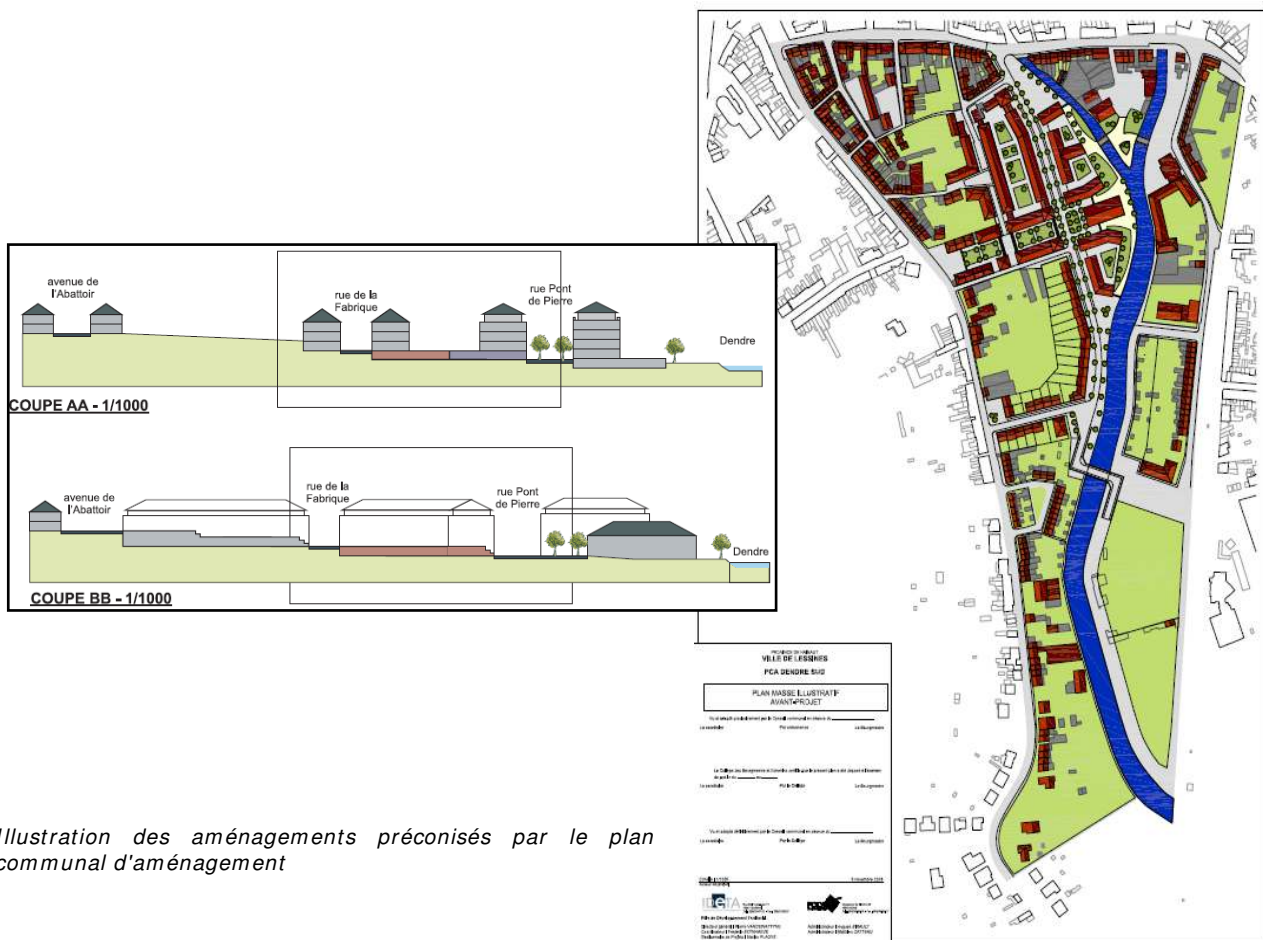
**🚧 Réalisation du Plan communal d'aménagement « Dendre Sud » à Lessines**

Le quartier « Dendre-Sud » se situe à proximité immédiate du centre de Lessines. Par ailleurs, il accueille les vestiges de l'ancienne usine Amphabel.

Le Plan communal d'aménagement -dont IDETA est auteur de projet- a pour objectif de soutenir le recentrage urbain par la densification de l'habitat au centre ville, de rénover le site d'activité économique désaffecté et le réaffecter en zone d'habitat, et d'aménager les bords de la Dendre.

Le PCAd Dendre Sud doit sa complexité à la nature du site sur lequel il se développe. Adopté par le Conseil communal, l'avant-projet nécessite la réalisation d'un Rapport sur les Incidences Environnementales (RIE), qui doit justifier du bien fondé du projet et des impacts qu'il aura sur son environnement, ainsi que des études de sol.

L'adoption provisoire du projet de PCA pourrait intervenir durant le premier semestre de l'année 2010.



*Illustration des aménagements préconisés par le plan communal d'aménagement*



## Revitalisation du centre ville à Péruwelz

Amorcée début 2009, cette mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage a pour objectif de mettre en œuvre la fiche projet déposée en septembre 2007 par l'Agence dans le cadre du programme européen Convergence Hainaut 2007-2013.

Il s'agit de concrétiser la première phase d'une opération de revitalisation du centre ville consacrée au réaménagement de la Grand Place et de ses abords.

Péruwelz présente un centre ville assez fractionné et peu mis en valeur en regard du potentiel dont elle dispose (nombreux parcs dans la ville, présence de la Basilique de Bon Secours en continuité directe de la rue principale...). La Grand Place constitue actuellement davantage un espace de transit automobile qu'un lieu de passage piétonnier, un lieu de détente ou encore un lieu de rassemblement.

Cette place, sans constituer l'entrée principale dans la commune de Péruwelz, en est en tous cas un lieu à forte symbolique et devrait donner une image positive et attractive de la ville, participant ainsi à son redéploiement économique.

L'opération de revitalisation du centre ville de Péruwelz se concentre donc prioritairement sur la Grand Place. Elaboré en 2009, le projet doit à présent entrer dans sa phase de travaux. Ceux-ci devraient être terminés fin

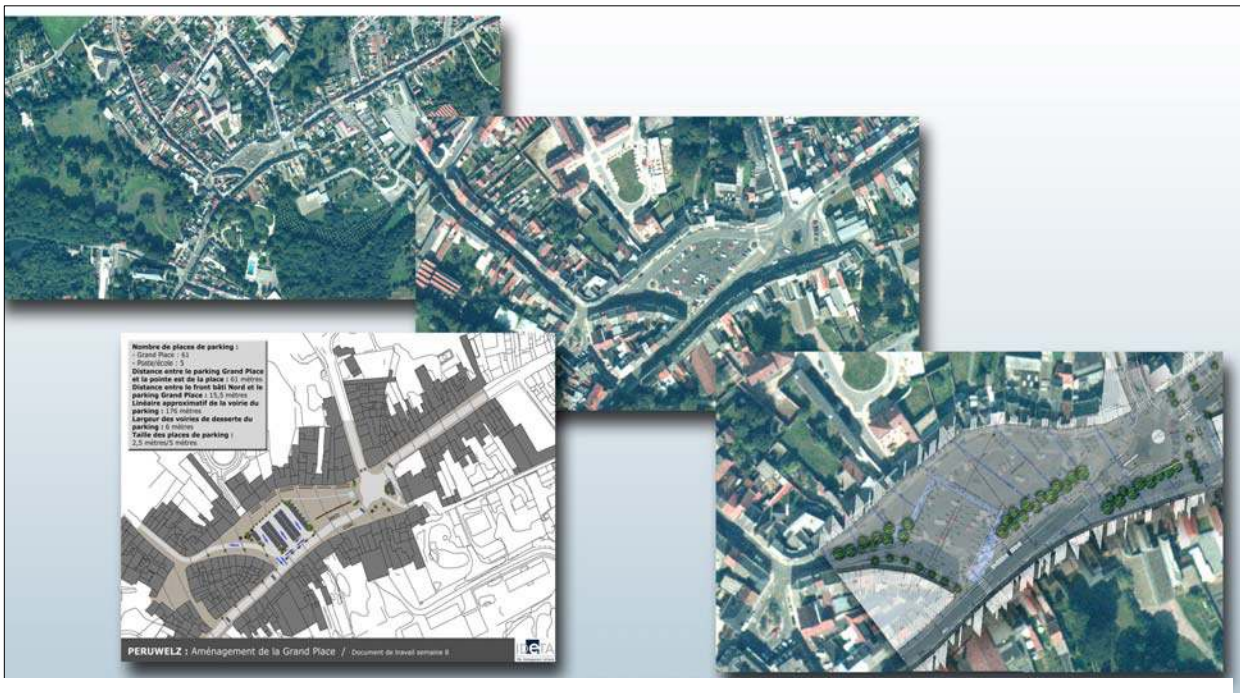


Photo aérienne du site de la Grand Place de Péruwelz – extraits de plans d'aménagement

2011.

Durant ces deux années, l'Agence Intercommunale poursuivra la mission que lui a confié la Ville en portant une attention particulière aux actions de valorisation touristique susceptibles d'être mises en œuvre, ainsi qu'à la recherche de sources de financement pour poursuivre l'opération de revitalisation du centre ville.

## Revitalisation du centre-ville à Enghien

L'Agence Intercommunale a été désignée par la Ville d'Enghien pour prester une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue de la requalification de son centre-ville.

La commune d'Enghien bénéficie d'un patrimoine intéressant (Parc d'Enghien, cité médiévale) qu'elle souhaite mettre en valeur. En effet, les problématiques de stationnement et de circulation présentent, entre autres, un handicap certain à la dynamique du centre-ville.

La mission d'IDETA consistera, dès lors, à mettre en œuvre un programme d'action en vue de la requalification des espaces publics du centre ville, et à accompagner la Ville dans la mise en œuvre de ce programme.

Ce programme s'inscrira en complémentarité avec l'étude commerciale et le plan communal de mobilité actuellement en phase de finalisation. Il devra dès lors permettre d'apporter une réponse opérationnelle aux constats et propositions faits dans le cadre de ces études.

Une première phase d'étude d'aménagement devrait pouvoir être menée pour la fin du premier trimestre 2010.

---

## Les actions de développement rural

---

Territoire semi-rural, la Wallonie picarde bénéficie incontestablement de la qualité de son environnement et de ses paysages. Les entités rurales de notre territoire participent en outre significativement à son économie. Notre Agence a bien compris l'importance à accorder à la préservation de ces atouts et au rôle qui lui revient dans le développement des entités rurales.

Notre stratégie en la matière s'articule à la fois autour de projets d'aménagement du territoire et autour de l'élaboration de programmes communaux de développement rural. Enfin, nous apportons également un soutien technique aux deux parcs naturels que compte la Wallonie picarde.

## Réalisation du Plan communal d'aménagement « Quatre Vents » à Ellezelles

IDETA est auteur de projet pour la réalisation de ce plan communal d'aménagement dérogatoire (PCAd). Le PCAd des « Quatre Vents » à Ellezelles vise à mieux adapter les périmètres de chaque zone d'affectation aux réalités topographiques et aux conditions de viabilisation et de distribution de la zone d'activité économique.

La dérogation prévoit d'inscrire le cœur de la zone d'activité économique en zone agricole et d'inscrire les parcelles situées le long de la voirie d'accès à la zone d'activité économique existante, actuellement en zone agricole, en zone d'activité économique.



*Plan masse illustratif*

L'avant projet a été approuvé en 2009 et des études sont actuellement en cours afin de déterminer un plan de plantation mais également de donner des informations plus complètes sur le traitement des eaux sur le site. L'adoption provisoire du projet pourrait avoir lieu en début d'année 2010.

#### **Réalisation d'un dossier de reconnaissance dans le cadre du projet d'extension de l'entreprise Galactic à Escanaffles (Celles)**

L'usine Galactic se situe au cœur du village d'Escanaffles, sur un site autrefois occupé par une sucrerie. Elle est spécialisée dans la production d'acide lactique et emploie aujourd'hui une centaine de personnes en Belgique.

Afin de diversifier ses activités (notamment via la production de PLA, plastique biodégradable), elle désire étendre ses implantations actuelles.

En concertation avec les Autorités communales de Celles, les responsables de la société envisagent de réaliser l'extension de l'usine sur d'anciens bassins de décantation qui se situent actuellement en zone agricole.

Une dérogation au plan de secteur est dès lors nécessaire. Cette dérogation peut être obtenue pour l'extension d'une entreprise existante moyennant le respect d'une procédure qui nécessite l'introduction auprès de la Région wallonne d'une demande de reconnaissance comme zone d'activités économiques.

Dans ce cadre, l'Agence Intercommunale est sollicitée par la Commune et la société Galactic afin de réaliser le dossier de reconnaissance de la zone, nécessaire à l'obtention de cette dérogation.

La demande de permis dérogatoire au plan de secteur devrait être introduite début 2010.



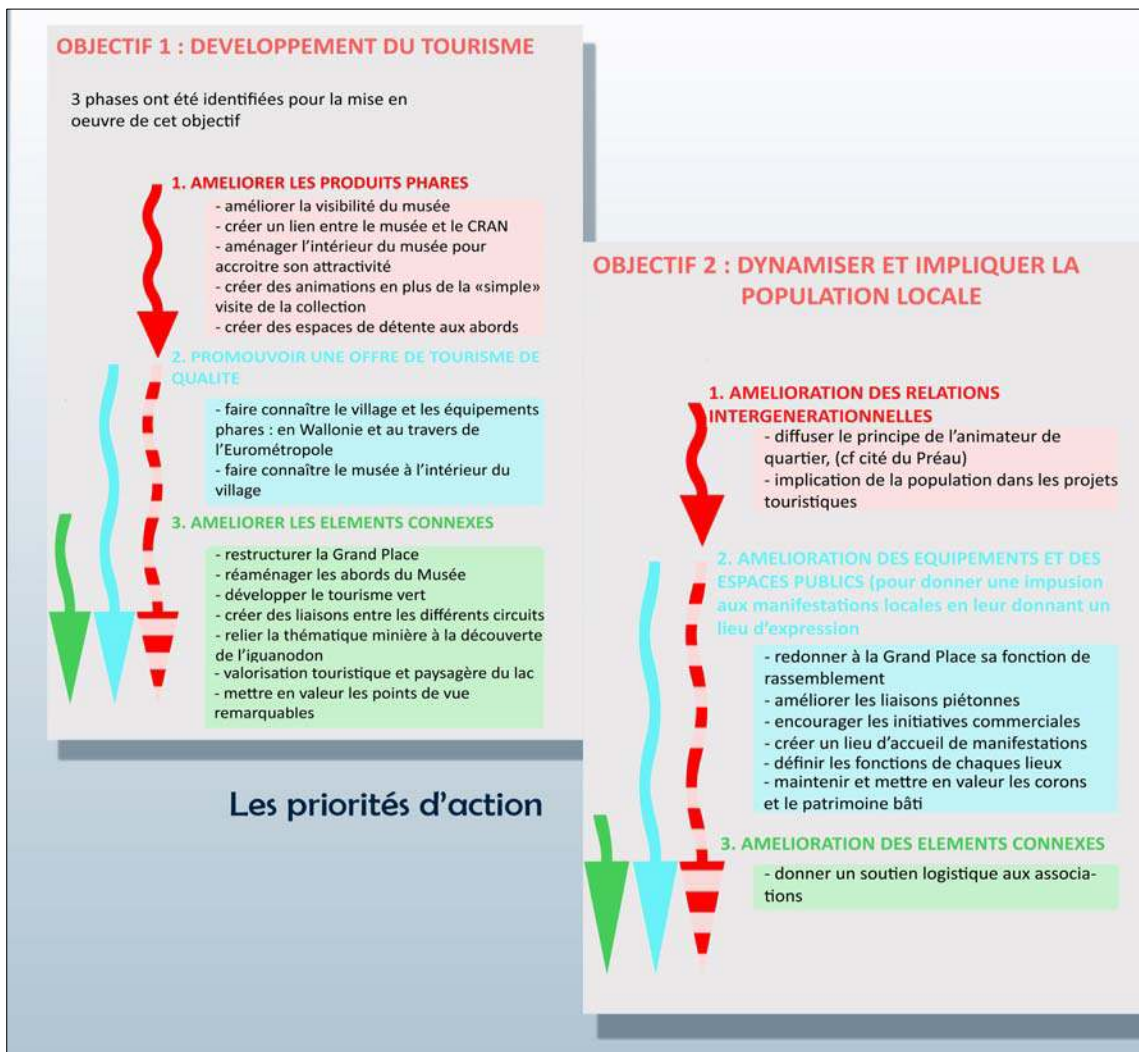
*Photo aérienne du site*

#### Revitalisation du centre du village de Bernissart

Désireuse de dynamiser son centre et consciente des potentialités qu'offre son territoire, la Commune de Bernissart a décidé d'entreprendre la revitalisation de son cœur de village. IDETA accompagne la Commune dans cette démarche dans le cadre d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

A l'heure actuelle, ce site fait l'objet de nombreux projets menés par des acteurs variés. L'enjeu premier semble dès lors de permettre la mise en commun et la coordination de l'ensemble des initiatives en cours. En effet, après un rapide diagnostic, il apparaît essentiel à la commune d'adopter une politique de développement coordonnée afin de réaliser un réel saut qualitatif de ses aménagements.





Extraits du dossier préalable

Après avoir réalisé une étude diagnostiquant les potentialités de valorisation du centre du village, IDETA encadre la Commune dans la réalisation d'un programme de revitalisation qu'il s'agira de mettre en œuvre dans les années à venir.

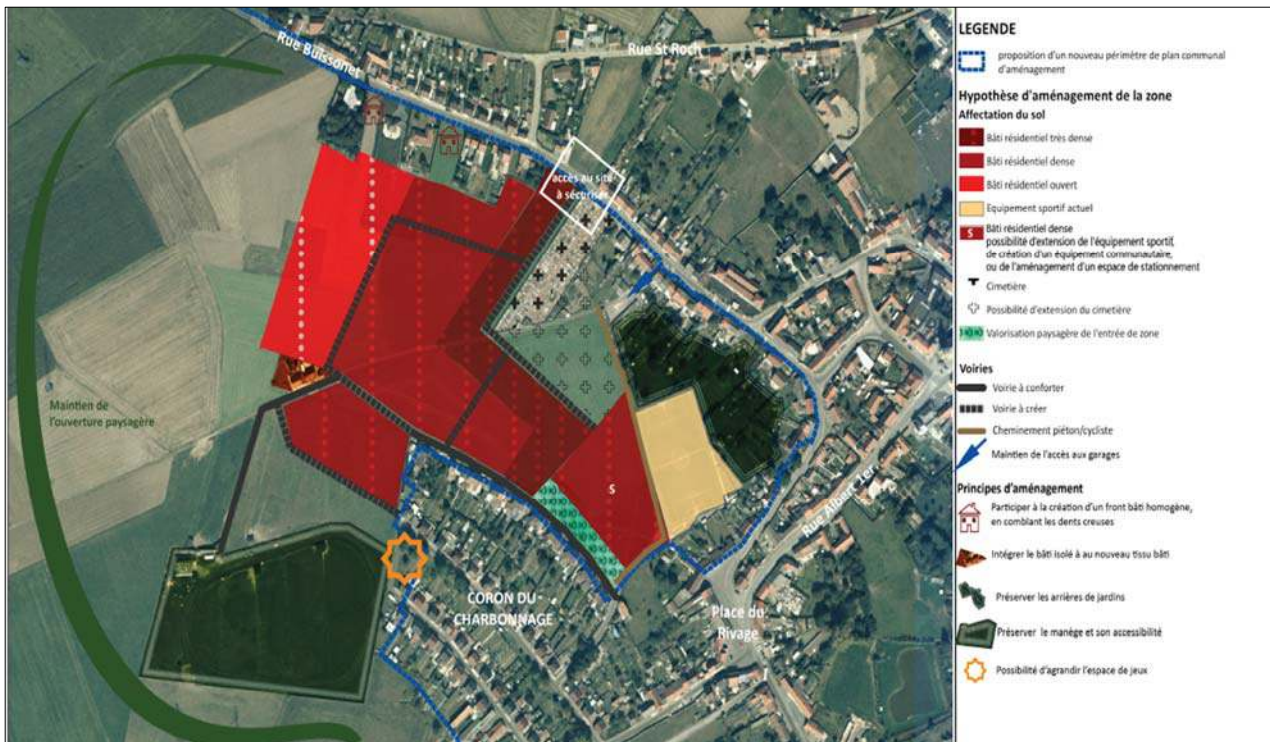
#### Bernissart – Révision des PCA n°2 et 2.2

Parallèlement, l'Agence preste une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'un PCA révisé dont l'aboutissement pourrait être envisagé pour fin 2011.

Les PCA que la Commune souhaite réviser visaient à l'origine à urbaniser l'espace entre les villages de Bernissart et d'Harchies, distants de plus de trois kilomètres. Afin de matérialiser la liaison entre ces deux villages, il était préconisé un développement de l'habitat linéaire.

Aujourd'hui les théories de l'urbanisme ont évolué, et préconisent davantage une consommation de l'espace plus mesurée et une occupation du sol qui favorise la densification de noyaux urbains existants.

C'est dans cette optique que la Commune souhaite engager la révision de ces deux documents, s'écartant alors du Plan de secteur en vigueur sur le territoire.



Esquisse des potentialités d'aménagement sur l'entité d'Harchies

Nous avons entrepris notre mission en 2009 en réalisant le dossier préalable à la demande de révision. L'année 2010 devrait ainsi débuter avec les premières esquisses de l'avant projet et IDETA poursuivra donc sa mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage jusqu'à l'approbation définitive du document, vraisemblablement attendue pour la fin de l'année 2011.

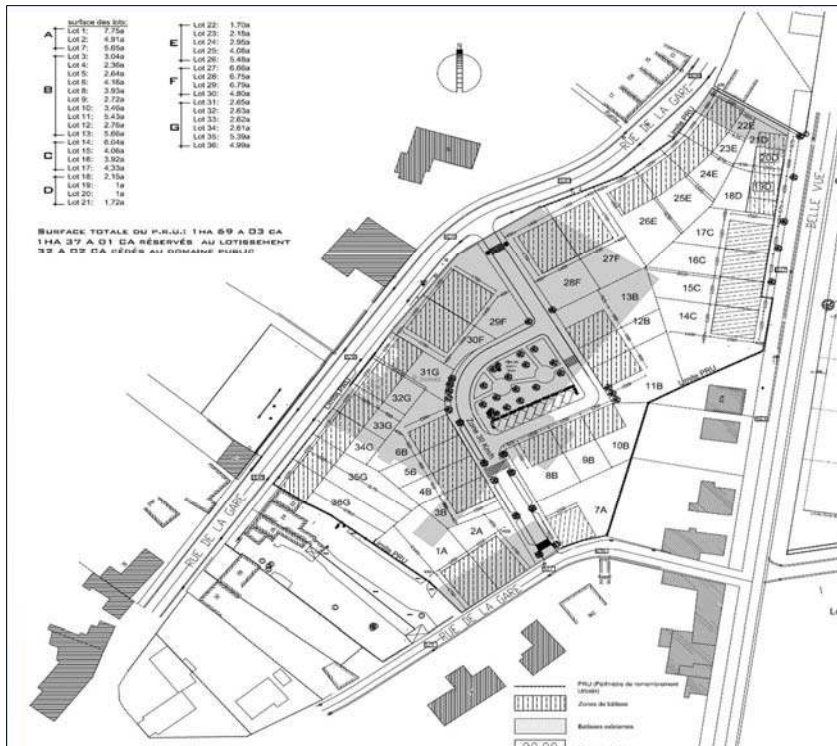
### 🚧 Mise en œuvre d'un périmètre de remembrement urbain à Ville-Pommeroeul (Bernissart)

La société Colruyt, propriétaire des anciens établissements Battard à Ville-Pommeroeul, désire reconvertir ce site en lotissement, et ce en partenariat avec la Commune de Bernissart elle-même désireuse d'effacer un chancre peu attractif au centre du village.

Etant donné sa situation en zone d'activité économique mixte, une dérogation au plan de secteur est nécessaire.

L'introduction d'un dossier de reconnaissance du site en périmètre de remembrement urbain devra permettre la réalisation du projet. C'est dans ce cadre que, l'Agence preste une mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage auprès de la Commune de Bernissart.

L'année 2010 devrait voir se concrétiser ce projet avec l'introduction du dossier de permis de lotir.



## 🏗️ Réhabilitation de la sucrerie de Brugelette

La sucrerie de Brugelette a fermé ses portes en 2008. Ce site, d'une cinquantaine d'hectares, se situe en plein cœur du village de Brugelette. Les enjeux de la requalification sont, de ce fait, important et ce à plusieurs niveaux. La réhabilitation d'une friche industrielle apparaît comme essentiel mais, du fait de la localisation du site, de nombreuses opportunités de développement s'offrent aux pouvoirs publics. Citons notamment les possibilités en terme de densification du bâti qui apparaît comme un enjeu important dans le cadre du développement durable.

La Région Wallonne projette dès lors de racheter le site en vue de le réhabiliter.

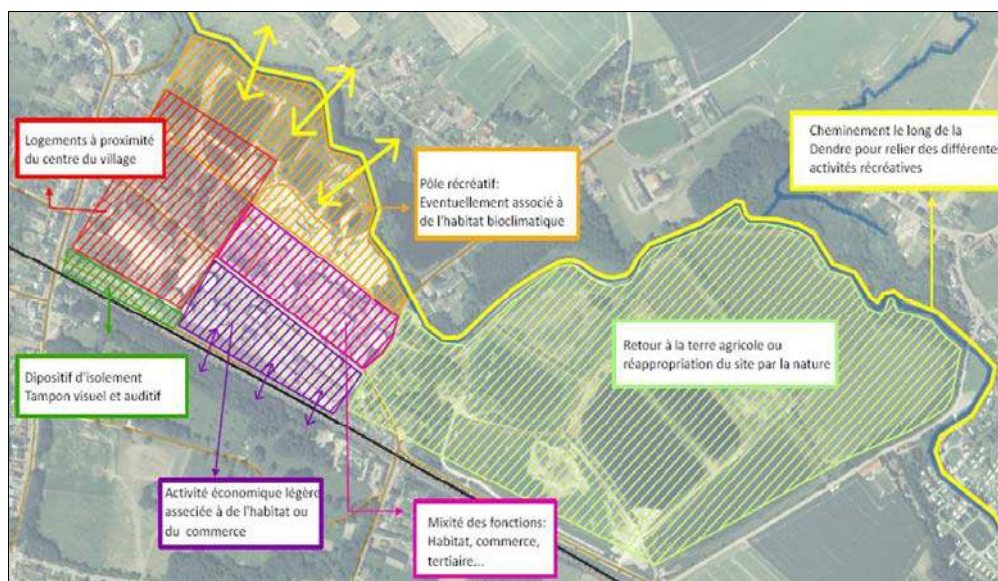
La réhabilitation sera réalisée dans le cadre de la procédure SRPE (Site de réhabilitation paysagère et environnemental). Le site sera donc acquis par la Région wallonne qui réalisera les travaux de réhabilitation.

IDETA devrait prochainement être désignée par la Région wallonne comme maître d'ouvrage délégué en vue de la réhabilitation.

Dans ce cadre, l'Agence Intercommunale sera chargée, dans un premier temps, du suivi des études visant à la requalification du site et, ensuite du suivi des travaux.

Les premières réflexions quant aux affectations à proposer sur le site se sont tournées vers une affectation mixte (habitat – zone d'activité économique d'intérêt local pour les PME et TPE – zone naturelle).





*Périmètre du site de l'ancienne sucrerie et premières hypothèses d'affectations envisagées*

Projet de long terme, la reconversion du site prendra plusieurs années.

#### Les programmes communaux de développement rural (PCDR)

IDETA exerce une expertise reconnue en matière de développement rural et fournit conseil et assistance aux communes. Un de ses apports principaux est la mise en cohérence des projets communaux avec les objectifs poursuivis au niveau de la Wapi. L'Agence Intercommunale est actuellement désignée comme auteur de projet pour les PCDR de Péruwelz et Rumes. Ces deux communes se sont engagées dans une démarche pilote d'Agenda 21 local. Nos services accompagnent ces communes dans leur volonté d'intégrer le développement durable dans leurs stratégies locales.

Ces missions sont opérées en étroite collaboration avec la Fondation Rurale de Wallonie.

La mission de Péruwelz entrera dans sa phase finale de validation administrative début 2010.

La Commission de Développement Rural de Rumes sera particulièrement sollicitée durant le premier semestre 2010 afin d'élaborer avec elle la stratégie de développement et de définir les projets qui rythmeront les 10 prochaines années. La validation administrative du PCDR est prévue pour mi 2010.

Par ailleurs, notre équipe entretient des contacts étroits avec les communes désireuses de se doter d'un PCDR : information sur l'intérêt de mener une opération de développement rural et examen des modalités de l'opération.

L'Agence continuera à répondre aux appels d'offre qui seront lancés entre 2010 et 2012 pour les communes qui souhaiteront s'inscrire dans une démarche de développement rural et pour celles qui réviseront leur programme.

#### B.2.3. En matière de soutien aux parcs naturels



Outre le partenariat structurel qui lie IDETA au Parc naturel du Pays des Collines et au Parc naturel des Plaines de l'Escaut, nos services assurent un soutien administratif auprès des parcs naturels dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission de promotion de la diversification agricole qui se poursuivra jusque fin 2010.

### B.3. Le suivi des objectifs opérationnels / Le tableau de bord de la DVT (Aménagement et Ingénierie)

Indicateur	Formulation	2010	2011	2012
Satisfaction des communes	Taux de satisfaction mesuré par les enquêtes	75%	80%	80%
Taux de réalisation des études (en chiffre d'affaires)	Etudes facturées / Etudes projetées	100%	100%	100%
Compétitivité des services	Contrats obtenus/Projets déposés	60%	70%	80%
Nouveaux dossiers	Nombre de nouveaux dossiers ouverts au profit des communes associées	2	3	3

### B.4. Le budget de fonctionnement 2010-2012 de la DVT

	2010	2011	2012
Produits d'exploitation	410.415	296.319	211.485
Frais généraux	291.733	177.373	176.373
Masse salariale	478.459	488.028	502.669
Payroll	6	6	6

## C. Direction des Moyens Généraux (DMG)

### C.1. Introduction

La Direction des Moyens Généraux consolide les activités de l'ancien Pôle services stratégiques ainsi que celles du Pôle de Stimulation économique dont la pérennité est directement liée aux moyens mis à disposition par la Région Wallonne au service de l'animation des entreprises.

La Direction des Moyens Généraux coordonne donc d'une part les différents volets liés à l'organisation interne (GRH, gestion financière, gestion administrative et juridique ...) de l'Agence Intercommunale mais également les actions à l'égard des entreprises installées visant à améliorer leur compétitivité au départ des dispositifs prévus par la Région Wallonne.

## C.2. Objectifs opérationnels / actions 2010-2012

### C.2.1. Mise en place d'un outil de gestion plus performant au service des nouvelles directions et des nouveaux secteurs.

Dès 2007, l'Agence Intercommunale s'est pourvue d'un outil de gestion permettant d'améliorer les aspects analytiques et de reporting. Il consistait principalement en un dispositif d'analyse et de reporting venu se greffer sur le système comptable existant.

Au terme de 3 années de fonctionnement, une analyse des besoins et de leur évolution a été réalisée en vue de profiler au mieux un nouveau système global de gestion et de pouvoir faire travailler l'ensemble des secteurs (dont le crématorium, parcs,...) ou d'éventuelles structures liées sur base de la même plate-forme en vue de faciliter la consolidation.

Le choix d'un modèle définitif interviendra fin 2009 et sera testé sur une année avant d'abandonner définitivement le modèle précédent.

### C.2.2. La délégation et le contrôle budgétaire par direction

Afin de pouvoir gérer et responsabiliser de manière optimale les directions, un budget de fonctionnement complet sera établi et suivi par direction (DG, DEI, DVT et DMG) dès 2010.

Le contrôle budgétaire s'effectuera tant au niveau des directions qu'au niveau de la Direction des Moyens Généraux en termes consolidés. Celui-ci s'effectuera idéalement sur la comptabilité d'engagement (i.e. les soldes budgétaires disponibles intègrent la comptabilisation des commandes,...) et le système de blocage en cas de dépassement budgétaire d'un poste pourrait être d'application à terme selon les développements possibles dans le nouveau système de gestion.

### C.2.3. L'optimisation des modèles financiers

La question de la fiscalité directe et indirecte n'a que récemment retrouvé sa place dans le montage des projets.

En effet, dans sa planification et ses activités historiques, l'Agence Intercommunale a longtemps pu considérer :

- la non imposition des résultats avant impôts ;
- la déductibilité partielle de la TVA.

A l'heure de mettre en œuvre de nouvelles activités ou secteurs, la question de la modélisation et de l'optimisation se justifie pleinement. En effet, les activités nouvelles ne connaissent pas forcément la même logique. La production d'énergie par exemple est considérée comme une activité commerciale imposable à l'Isoc à partir d'un certain pourcentage de revenus nets.

L'étude préalable de ce type de considération permet d'éviter de faire basculer l'Agence Intercommunale du système de l'impôt des personnes morales vers le système de l'impôt des sociétés moins favorable.

L'étude précise du régime de TVA dans le cadre de chaque nouveau dossier est également primordiale car il permet de minimiser la charge qu'elle peut représenter. Ainsi, par exemple, la mise en place de services spécifiques dans les nouveaux centres d'entreprises peut permettre une déductibilité totale de la TVA, ce qui au vu des investissements consentis représente des sommes considérables.



#### C.2.4. L'organisation des services financiers dans le cadre de la croissance interne et externe

Nous l'évoquons d'emblée dans la stratégie et pouvons préciser ici l'appui des services financiers dans le cadre de l'ouverture de nouveaux secteurs et nouvelles activités. Une des dimensions à considérer est la spécialisation et la non multiplication de fonctions similaires au sein des différentes activités. Ainsi, le personnel du crématorium agira sur les aspects purement opérationnels et s'appuiera sur les services financiers existants pour la facturation. La comptabilité de la société Elsa sera par ailleurs organisée au départ de l'Agence Intercommunale.

Le coût du service sera distribué ou refacturé selon les prestations réelles en fin d'année.

#### C.2.5. Le financement des besoins en 2010-2012

Sur le plan financier, 2008 a vu l'attribution d'un emprunt d'une grande ampleur (100 M€) permettant le financement et le préfinancement de l'Agence Intercommunale dans le cadre de la mise en place de son plan stratégique 2008-2011. A fin 2009, seuls 12,504 millions d'€ avaient été prélevés. Au terme de l'année 2012, +/- 401 € devraient être mobilisés.

La gestion active de la trésorerie et des emprunts sera mobilisatrice de temps sur la période concernée en vue de bénéficier des meilleures conditions financières et de ne pas alourdir inutilement la charge financière des projets menés dans le cadre d'un ralentissement économique.

L'introduction des déclarations de créances et la récupération de montants auprès de la Région wallonne est également un point de vigilance important dans le cadre d'une gestion optimale de la trésorerie .

#### C.2.6. Le suivi de la réglementation en 2010-2012

La direction des Moyens Généraux est chargée de réaliser une veille de la législation et de mettre en œuvre toute disposition réglementaire nouvelle.

Eu égard aux mesures annoncées par le Gouvernement wallon dans sa déclaration de politique régionale (voir infra), il est plus que probable qu'un certain nombre d'adaptations devront être transcrites en termes de statuts ou de fonctionnement de l'Agence Intercommunale sur la période considérée.

Des mesures de contrôle interne doivent également être mises en place en accord avec le réviseur dans le but de valider les règles de fonctionnement définies et d'en vérifier l'application réelle au sein de l'Agence Intercommunale.

A titre d'exemple, un contrôle croisé des procédures en matière de marchés publics est organisé afin de s'assurer que tout lancement de marché a été validé par les instances de gestion selon les principes réglementaires et statutaires.

#### C.2.7. La gestion des ressources humaines en 2010-2012

La gestion des ressources humaines connaîtra également une nouvelle organisation en 2010-2012.

Eu égard à l'augmentation du nombre de collaborateurs et de la nécessité de professionnaliser la gestion, un assistant en ressources humaines a été engagé fin 2009 pour consolider l'ensemble des volets RH dispersés jusqu'alors auprès de différents collaborateurs (feuilles de congés, paie, évaluation, ...).

L'année 2010 sera l'occasion pour l'assistant RH de présenter une analyse de l'existant (en ce compris la rédaction des différentes procédures en matière de paie, de recrutement, de formation, ...) et le cas échéant, un plan d'actions visant à en améliorer la gestion.

La réalisation d'un tableau de bord RH et d'un reporting professionnel sur base des besoins de la direction sera également une priorité de l'année 2010.

Un appel d'offres sera également lancé fin 2010 pour un prestataire externe pour la paie (logiciel externe ou secrétariat social) dans le cadre de la relance régulière des contrats de services (d'une durée maximale de 4 ans).

Enfin, une solution interne sera développée par le responsable informatique en vue d'optimiser la réception des renseignements concernant les prestations du personnel dans le cadre de la paie mais également dans le cadre de la déclaration de créances ou de la refacturation de prestations.

#### **C.2.8. la gestion et la coordination de tous les actes administratifs**

Ce volet comporte :

- Le suivi actif en matière d'acquisitions (avec l'appui du comité d'acquisition d'immeubles).
- La gestion des occupations précaires.
- La gestion et coordination de tous les actes administratifs (vente, actes de copropriété, achats, conventions de locations).
- L'amélioration continuée de la qualité des actes par un travail de benchmarking (suivi de formations, échange d'expériences avec d'autres Intercommunales, ...).

#### **C.2.9. Les actions visant à renforcer la compétitivité des entreprises de la zone IDETA**

Dans le contexte particulièrement difficile dans lequel se trouve les entreprises, toute aide ou anticipation de l'Agence Intercommunale pour les soutenir est particulièrement appréciable.

L'attention doit être spécialement portée au financement et à la trésorerie des entreprises, les problèmes inhérents à ceux-ci étant les principales causes de dépôt de bilan.

En effet, les principaux maux dont souffrent les entreprises en période de crise sont :

- La difficulté d'accès aux sources de financement ;
- L'augmentation du besoin en fonds de roulement suite à la diminution des stocks (délais de paiement des clients en augmentation, rotation des stocks plus importante, fournisseurs moins confiants qui exigent des paiements rapides,..)

Etre proche des entreprises et leur rappeler les dispositifs existants (sources de financement publiques, aides à l'emploi, ...) mais également veiller à ce que les aides soient rapidement liquidées à leur profit est donc une des

priorités de l'équipe chargée de renforcer la compétitivité des entreprises.

A côté de ce contexte conjoncturel, le Gouvernement wallon, dans l'exposé de sa vision et de ses priorités dans la Déclaration de politique gouvernementale 2009-2014, tente de mettre en place des dispositifs permettant d'aider l'adaptation des entreprises aux changements structurels de la société.

Parmi les axes prioritaires définis, le Plan Marshall 2.vert intervient véritablement comme un pilier stratégique. Au travers de mesures structurantes qui visent notamment la valorisation du capital humain, le renforcement des réseaux d'entreprises, la mise en place d'un cadre propice à la création d'activités et d'emplois de qualité, la promotion du développement durable ou l'amplification de la stratégie des pôles de compétitivité, le Plan Marshall 2.vert se fixe comme objectif de concrétiser le redéploiement de nos économies.

Les priorités précisées ci-avant servent de balises à la Cellule de Compétitivité des entreprises de l'Agence Intercommunale, laquelle mène des missions importantes et variées à l'attention des PME de son territoire.

Par ailleurs, deux études riches d'enseignement ont pu aider tant la cellule que le gouvernement dans la définition de leur stratégie. Celles-ci portent sur la satisfaction des entreprises à l'égard des programmes d'animation économique déployés mais également sur la notoriété.

Il en est ressorti que :

- les initiatives paraissent morcelées,
- les entreprises ne distinguent pas de manière optimale les métiers des différents opérateurs économiques
- les entreprises sont inondées d'offres de services, certaines entreprises éprouvent des difficultés à formaliser, conceptualiser leurs besoins.

Au niveau de l'Agence Intercommunale plus précisément :

- les services offerts sont méconnus des entreprises (53% de notoriété, 42% en région wallonne)
- Canaux « Mailing, Internet, Presse, Institutions locales » intervenant très peu dans la perception de nos services.
- Les entreprises manquent de temps pour participer aux manifestations organisées ;
- Les entreprises présentent un intérêt élevé pour les services « Infos et conseils sur les aides publiques », « les primes à l'investissement » et « les APE ».

Par contre, les entreprises qui utilisent les services offerts par IDETA en sont souvent satisfaites (+/- 75% contre 89% selon les études réalisées en région wallonne). Ce taux de satisfaction mesuré trimestriellement sera sur la période 2010-2012 un indicateur clef pour l'Agence Intercommunale afin de mesurer rapidement l'impact d'un changement de politique de services envers les entreprises.

En termes de besoins et d'actions, ces études montrent clairement les domaines sur lesquels doivent se concentrer les acteurs d'animation économique pour les 3 prochaines années et qui sont :

- L'accès aux aides publiques
- La recherche de financement
- L'innovation et créativité
- Le développement de partenariat avec d'autres entreprises/d'autres régions
- La mise en réseau et partage d'expériences

## ✚ Mise en place du dispositif impulsion

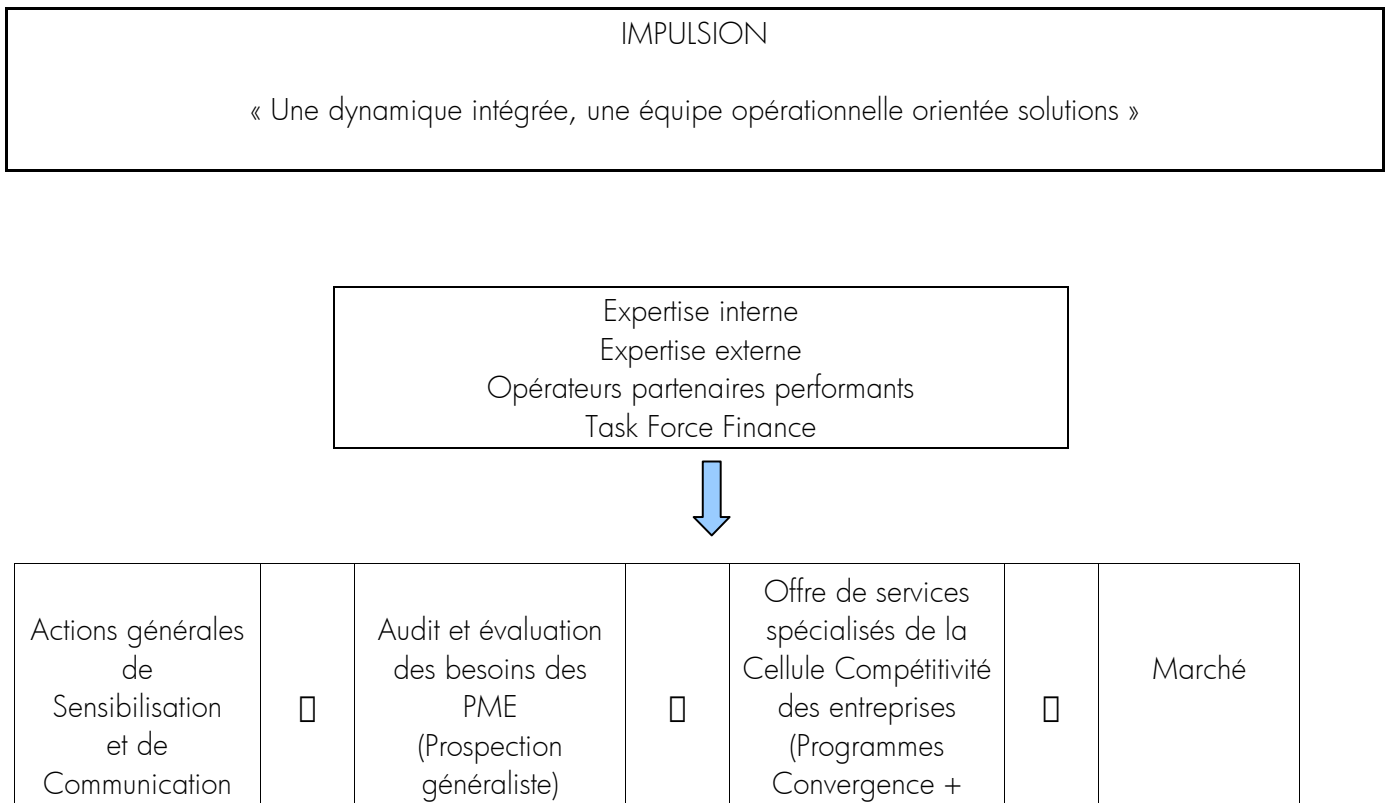
Compte tenu de ces éléments, l'Agence Intercommunale a défini un nouveau dispositif dénommé « IMPULSION » axé sur les besoins des entreprises et orienté solutions.

Le principe de base du dispositif IMPULSION est que les animateurs et chargés de mission de la Cellule Compétitivité des entreprises doivent agir en première ligne, chacun/chacune comme des prospecteurs actifs et généralistes.

Ils programment régulièrement et systématiquement des rendez-vous en entreprises (ce qui représente un temps précieux pour celles-ci) , non pas pour présenter uniquement leurs actions spécifiques mais pour identifier l'ensemble des besoins des PME, besoins divers qui seront alors débattus en équipe et traités en fonction des compétences et expertises de chacun.

L'entretien avec le dirigeant d'entreprise est construit à partir d'un canevas standard permettant d'aborder tous les domaines liés à la gestion d'une entreprise. Sur base du diagnostic réalisé, une offre de services personnalisée intégrant les actions de soutien aux entreprises prévues dans le cadre de Convergence et d'Interreg peut être présentée à l'entreprise.

Logigramme du dispositif IMPULSION :






				Interreg)		
				Aides et incitants RW		



Centres de recherche et technologiques  
 Clusters et Pôles de compétitivité  
 Comité COPERNIC

L'offre de services comportera des actions générales ou spécialisées selon le contexte. Nous les évoquons succinctement ci-après :

 **Actions générales de sensibilisation et de communication**

L'organisation des rencontres mensuelles « Business Clubs » réalisées en partenariat avec la CCIWAPI, sont appréciées des entreprises et connaissent un réel succès.

Outre l'aspect mise en réseau des entreprises, l'objectif est d'apporter aux PME/TPE une information de qualité au travers de manifestations de sensibilisation et d'information sur les incitants publics, les infrastructures d'accueil, les mutations économiques et technologiques.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement de la notoriété de l'Agence Intercommunale et de ses services, l'élaboration et la diffusion d'une newsletter à destination des entreprises est considérée à ce propos comme un projet prioritaire. Cette démarche est conduite en parfaite collaboration avec la CCIWAPI et sera d'application dès 2010.

## Actions et services spécialisés

### - Programme B & Vert / Développement durable

Le management durable est une piste de progrès potentiels majeurs pour l'entreprise, que ce soit en termes d'économies des ressources, d'amélioration des performances, d'investissements, d'image de marque, de révision des process (éco-conception), de conformité réglementaire, de catalyseur pour l'innovation ou encore, de niche commerciale.

Un programme dédié à cette matière et qui vise d'une part à informer, sensibiliser les entreprises au management durable et d'autre part, les accompagner concrètement dans leur démarche de durabilité a été mis au point. Il comporte les actions suivantes :

- L'organisation des Matinales du Développement Durable, à fréquence trimestrielle où à l'occasion de petits déjeuners « durables », des experts interviennent et développent des sujets liés au développement durable (réglementation, gestion des déchets, efficacité énergétique, traitement des eaux, analyse de cycle de vie des produits, transport/logistique, green IT, etc.).
- la mise en place d'un site Internet complet [www.ideta.be/b&vert](http://www.ideta.be/b&vert), véritable mine d'informations, sensibilise les PME à travers plusieurs rubriques (primes et aides administratives, veille réglementaire, témoignages d'entreprises, dossiers techniques, bonnes pratiques, agenda et outils de diagnostic en ligne).
- l'organisation de visites d'entreprises afin de prendre connaissance des meilleures pratiques in situ.
- l'organisation d'événements en partenariats avec les autres acteurs du développement durable en Wallonie picarde (CCIWaPi, UCM, UWE, fédérations professionnelles).

En termes d'accompagnement individuel, les actions se concentrent sur :

- l'aide à la mise en place de certifications ISO 14001 ou EMAS auprès d'une grappe d'entreprises du territoire ;
- l'aide à la mise en place, en collaboration avec Espace-Environnement, d'équipes vertes au sein des entreprises participantes en vue d'amorcer la démarche environnementale au sein de celles-ci.
- l'assistance en terme de conformité réglementaire a pour objectif d'aider les entreprises à appréhender et se conformer aux législations existantes (gestion des déchets, permis environnement, etc.).

### - Programme " Passeport Compétitivité pour le secteur agroalimentaire "

Les phases successives du Programme Passeport Compétitivité, à savoir le diagnostic, l'accompagnement individualisé et enfin les séances de coaching collectif ont mis en évidence le manque de disponibilité des dirigeants d'entreprises à s'engager dans les phases de définition et de mise en place opérationnelle de leur stratégie.

La phase opérationnelle nécessite par ailleurs la mobilisation de compétences multiples et variées que la PME n'a pas toujours à sa disposition. Un besoin de ' Management part - time ' se fait dès lors sentir de manière pressante au sein d'un nombre significatif de TPE / PME.

La phase suivante du programme précité, dénommée « Passerelle stratégie » a été imaginée par l'Agence Intercommunale afin de répondre à ce besoin de manière rapide et concrète ; elle sera mise pleinement en application dès 2010.

« Passerelle stratégie » s'adresse aux entreprises qui ont, grâce à notre encadrement, finalisé leur plan stratégique de développement et permet à ces dernières de se lancer sans plus attendre dans des actions opérationnelles. Par la suite, une prise de relais par un dispositif d'aide à la consultance de la R.W pourra être envisagée.

#### Autres actions inscrites dans les programmes Interreg IVa France-Wallonie-Vlaanderen et Convergence

Les secteurs d'activités concernés sont principalement la construction, le paramédical, le numérique, l'agroalimentaire, les transports et la logistique, le génie mécanique, la plasturgie, le textile technique et les éco-entreprises.

Ses actions, sans les détailler chacune dans le présent document, concernent :

- L'innovation
- L'utilisation des TIC
- L'encadrement des entreprises et le développement d'affaires
- La formation et l'information des entreprises
- La valorisation des savoir - faire / la Présence sur des salons professionnels.

### C.3. Le suivi des objectifs opérationnels / le tableau de bord de la DMG

Objectifs de performance	Formulation	Valeur cible 2010	Valeur cible 2011	Valeur cible 2012
Gestion des ressources financières et de la trésorerie	Délai moyen d'introduction des DC	Trimestre + 1,5 mois Semestre + 1,5 mois	Trimestre + 1 mois Semestre + 1,5 mois	Trimestre + 1 mois Semestre + 1 mois
Retours financiers aux communes	Dividendes distribués/Dividendes projetés	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Satisfaction des entreprises	Taux de satisfaction mesuré par enquête	80%	80%	85%
Notoriété de l'Agence Intercommunale et de ses services aux entreprises	Taux de notoriété mesuré par enquête	55%	60%	65%
Mise en oeuvre du plan de formation au meilleur coût	Taux de formation Dépenses de formation / Budget de formation	100% <100%	100% <100%	100% <100%

### C.4. Le budget de fonctionnement 2010-2012 de la DMG

	2010	2011	2012
Produits d'exploitation	1.619.937	1.591.649	1.623.508
Frais généraux	479.003	523.557	446.055
Masse salariale	1.473.000	1.502.460	1.547.534
Payroll	31	31	31
Employés	22	22	22
Ouvriers	4	4	4
Détachés	5	5	5

### 3. Les chiffres clefs du budget 2010-2012 du secteur développement

	2010	2011	2012
<b>Produits d'exploitation</b>	8.433.902	9.447.709	12.929.911
<b>Dont :</b>			
Chiffre d'affaires	5.820.195	6.112.599	10.103.765
Subsides	1.556.315	2.264.867	1.739.242
Cotisations	576.657	582.424	588.248
Aides à l'emploi	69.560	69.560	69.560
<b>Charges d'exploitation</b>	8.311.554	8.651.484	9.123.880
<b>Dont :</b>			
S&B divers	1.870.724	1.884.673	1.881.211
Rémunérations	4.169.446	4.250.836	4.375.362
Amortissements	1.431.385	1.675.975	1.607.307
<b>Résultat net</b>	<b>24.226</b>	<b>630.515</b>	<b>3.435.381</b>
<b>Effectif Payroll</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

## II. Secteur Tourisme

### A. Introduction

Depuis la prise de conscience collective de l'intérêt de doter le territoire d'une démarche de développement touristique, la Wallonie picarde s'est dotée des outils et des moyens visant à l'inscription des actions dans un contexte économique, d'amélioration du cadre de vie, de développement durable et de valorisation de la région.

Les étapes de cette démarche de développement s'articulent, d'une part, sur une période d'investissements lourds qui se poursuit actuellement à travers une concentration de moyens sur quelques sites phares et, d'autre part, sur une période de mise en marché progressive et séquencée des différentes filières touristiques.

Il convient donc de profiter du succès de la démarche de développement touristique pour capitaliser sur les actions entreprises et les amplifier, diversifier l'offre de produits et favoriser l'émergence d'un véritable système touristique permettant, à côté des investissements publics, de stimuler les initiatives privées ainsi que les synergies public - privé dans les principales lignes de produits touristiques retenues.

### B. Stratégie 2010-2012 versus 2009-2011 actualisée en fonction du contexte

La stratégie n'a pas connu de modification substantielle. Etant donné la nature des missions du secteur, la crise financière et économique a eu moins d'impact sur les activités. Les études en cours ont été contractées avant la crise et leur réalisation s'étale sur plusieurs exercices.

Toutefois, comme cela est expliqué dans l'introduction générale, l'organisation du travail doit être parfaitement coordonnée en vue de respecter les délais de réalisation, non seulement pour respecter l'exigence du Gouvernement de mettre en œuvre les projets de manière optimale et rapide mais aussi pour s'ouvrir des possibilités de réallocations de montants consommés.

### C. Objectifs, Indicateurs et tableau de bord du secteur

Un tableau de bord sera initié au niveau du secteur début 2010 en parallèle avec le développement d'un nouvel outil de gestion. Nous pouvons à titre d'exemples mentionner quelques indicateurs qui pourraient être suivis dans ce cadre.

Indicateur	Formulation	2010	2011	2012
Satisfaction des communes	Taux de satisfaction mesuré par les enquêtes	75%	80%	80%
Taux de réalisation des études (en chiffre d'affaires)	Etudes facturées / Etudes projetées	100%	100%	100%

Compétitivité des services	Contrats obtenus/Projets déposés	60%	70%	80%
Respect du rythme de réalisation des études et investissements	Déclarations de créances / Budget	100 %	100 %	100 %

## D. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels 2010-2012

Pour répondre aux enjeux stratégiques et permettre l'émergence d'un cluster Tourisme, différents axes seront suivis:

### D.1. La mise en œuvre des projets d'équipements touristiques

#### 1. Les projets européens «Convergence»

En lien avec la politique d'aménagement du territoire et de revitalisation des centres villes, les services de l'Agence Intercommunale apporteront leur expertise à la mise en œuvre partielle de 3 opérations urbaines, inscrites dans le projet Wallonie picarde, sur la période 2009 – 2015, suite aux décisions du gouvernement wallon.

##### ➤ Revitalisation intégrée du cœur historique de Tournai – quartier cathédral

La prise en considération de la problématique de restauration de la cathédrale et de la revitalisation du quartier était plus que nécessaire pour apporter une réelle attractivité dans le cœur historique de Tournai et y générer une activité économique croissante.

Sur base du schéma directeur impulsé par la Région wallonne et l'élaboration d'un accord cadre de restauration partielle de l'édifice (hors financements européens) sur une période de 7 ans, les travaux ont été entamés et se poursuivront selon une programmation visant à la mise hors eau de l'édifice, la restauration et la mise en ordre intérieure de la partie romane afin de la rendre fonctionnelle et attractive au plus tôt, la maîtrise de la stabilité de la partie gothique.

Afin de ne pas subir les travaux, le parti pris est de capitaliser au contraire sur la restauration de l'édifice en menant deux types d'actions complémentaires : la valorisation de la cathédrale à travers sa mise en lumière progressive, l'organisation régulière de visites du chantier dans le cadre d'une approche originale de circuit guidé.

Les travaux de restauration sont accompagnés d'une valorisation du quartier repris dans le périmètre Unesco pour donner une lecture cohérente d'un espace urbain de qualité.

Cela se traduira par un traitement de l'espace public (voiries et places, mobilier, mise en lumière, charte qualité), un partenariat public-privé pour le traitement des façades, le développement commercial et du logement en centre ville.

La dimension touristique y sera omniprésente à travers le développement de l'attractivité de l'espace urbain, le développement commercial et la valorisation de la cathédrale (4ème étape du circuit d'interprétation) mais également à travers l'implantation dans le quartier de deux équipements qui permettront d'apporter une animation et une vie économique autour de la cathédrale, nécessaire pour la vitalité du quartier (en plus du commerce) : un hôtel de standing visant à accroître la capacité d'accueil de clientèles de séjour (économique, touristique et événementiel) à Tournai et en Wallonie picarde, un bâtiment de prestige à vocation touristique mais également multiservices pour rencontrer les nouvelles attentes de la clientèle touristique, répondre aux besoins des acteurs institutionnels de la région, être un lieu d'appropriation par la population locale.

La poursuite de l'aménagement des quais complétera le dispositif pour l'attractivité et la continuité du quartier cathédral avec le pont des trous, le traitement de qualité du tronçon urbain du RAVeL en lien avec le développement du fluvial en Wallonie picarde.

➤ Revitalisation et valorisation touristique du centre-ville de Lessines

La mobilisation des moyens européens couplés avec ceux de la Région wallonne, de la Communauté française et de la ville permettra l'achèvement des travaux de restauration du quadrilatère de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose ainsi que la livraison du complexe de la ferme en 2011.

Les travaux gênants pour l'exploitation optimale du site seront donc terminés pour laisser place à la visite touristique du site dans de bonnes conditions, à l'organisation d'expositions temporaires, d'événements et d'animations.

Il importe désormais de veiller à l'intégration du site dans l'espace urbain par le traitement de liaisons stratégiques avec les espaces de vie, à envisager les partenariats public-privé en vue d'apporter dans le centre de Lessines une dynamique complémentaire notamment à travers le secteur Horeca et le commerce.

En complément, il deviendra essentiel de définir un positionnement stratégique du site pour l'inscrire dans une dynamique régionale et européenne en complémentarité des projets de développement de la Wallonie picarde (Pays des collines, RAVeL, Ligne 87, Patrimoine majeur, ...) et des territoires voisins.

L'inscription du site dans une dynamique urbaine à créer à travers notamment la revitalisation du centre ville et sa connexion avec Bruxelles relève également d'un défi à relever de manière ambitieuse dans les prochaines années.

➤ Tremplin pour Péruwelz

Le projet s'articule autour du traitement et de la valorisation de 4 pôles principaux – la Grand Place, la gare, la Basilique, les portes d'entrées - et leur liaisonnement pour assurer une continuité urbaine.

Dans le cadre de la réflexion globale, une 1<sup>ère</sup> phase de travaux, inscrite dans les fonds européens, sera réalisée dans l'hypercentre pour soigner le cœur de ville et son accès.

Le traitement de cet espace central permettra de révéler le caractère du bâti, d'améliorer l'attractivité du centre ville, d'améliorer le cadre de vie en centre ville par une mixité des espaces et de favoriser le développement de l'Horeca.

En accompagnement de la démarche d'aménagement, il importera de mener une réflexion de charte qualité en centre ville.

## 2. Les projets européens Interreg IV

En collaboration avec les partenaires transfrontaliers, 2 projets seront mis en œuvre sur la période 2009 – 2013, en lien avec les problématiques de la mobilité et de la randonnée.

➤ Inno Rando pour tous

La randonnée constitue une filière stratégique de développement touristique de la Wallonie picarde. Le développement de la randonnée ne peut se concevoir sans tenir compte de la mobilité ni du niveau de développement de cette filière dans les territoires voisins. L'interconnexion des réseaux, la coordination des initiatives, la coopération entre acteurs et la complémentarité de l'offre devraient contribuer au développement de la randonnée dans le triangle Londres-Paris-Bruxelles.



Outre l'aménagement et le balisage menés par ailleurs, le projet repose sur la stratégie marketing et l'application des nouvelles technologies à la randonnée, tant d'un point de vue supports promotionnels que d'outils à destination des pratiquants. Les pistes de réflexion devraient aboutir au développement de solutions partagées par les partenaires du projet en vue d'anticiper et de répondre aux besoins et aux comportements des usagers.

L'accessibilité aux Personnes à Mobilité Réduite et les connexions avec les réseaux de transports publics seront également intégrées dans les approches de développement de l'activité.

➤ La Voie romaine

La mise en réseau de 4 sites archéologiques (Velzeke, Aubechies, Ath et Bavay) le long d'une voie romaine contribuera à structurer une offre touristique et à positionner les 4 sites dans un système touristique autour d'une thématique transfrontalière.

Le projet s'appuie sur le marquage symbolique de la voie, la mise en place d'un outil de promotion et la création d'un événement qui devrait donner un coup de projecteur sur le territoire en 2011.

3. Les projets d'équipement « classique »

Sur base des moyens obtenus, l'Agence Intercommunale accompagnera les maîtres d'ouvrage pour la mise en œuvre des projets.

➤ Mahymobiles et le musée de la route

Le projet vise à accueillir, sur le site Ernaelsteen, le musée de la route et sa collection d'engins de chantiers pour l'articuler en synergie avec Mahymobiles, renforçant ainsi l'attractivité du lieu.

L'aménagement des abords et le marquage du site sont également deux paramètres à intégrer pour viser l'accessibilité, l'image et la qualité d'accueil du site. Le traitement des espaces extérieurs dotera le site d'un outil pour accueillir un ensemble d'animations et d'événements extérieurs.

➤ Le Sentier de l'étrange

Le sentier de l'Étrange draine annuellement 25.000 visiteurs. Le projet vise à renforcer la qualité de la promenade et son attractivité par la réalisation d'aménagements de confort, une meilleure accessibilité, une restauration de ses œuvres et un enrichissement par de nouvelles œuvres artistiques.

➤ L'interprétation du musée de la vie rurale

Pour préserver la mémoire des acteurs et offrir au visiteur individuel les clés de lecture de la vie rurale, des métiers d'antan et des pièces de collection, le musée devrait être doté d'un système dynamique d'interprétation.

➤ La valorisation touristique du centre de Bernissart et des abords du musée de l'iguanodon

Afin d'améliorer l'attractivité du centre de Bernissart et renforcer l'intérêt du musée, il conviendra d'intégrer le musée de l'iguanodon dans un système touristique globale visant à faire converger les

principales ressources (place, Cran, musée, RAVeL, réseau de randonnée) autour d'un concept et d'un positionnement unique.

#### D.2. Accompagner les acteurs touristiques dans leur démarche de développement, à travers :

- L'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le développement de projets, le conseil stratégique, la mise en œuvre de projets, la concession d'équipements au secteur privé, le développement commercial, la mise en place de plans qualité, la mise en marché touristique, ...
- L'aide à la définition des concepts de développement touristique et à la mise en marché des équipements.
- L'aide aux opérateurs publics et associatifs afin de mobiliser les moyens d'investissement et de promotion dans le cadre de projets européens ou Région wallonne.
- Accompagner les opérateurs privés dans leur démarche de concept et de faisabilité de projets, de montage financier et de développement.

#### D.3. Favoriser la mise en réseau, animer et développer les compétences des acteurs touristiques afin de favoriser au maximum les synergies, la compétitivité et la performance des sites et équipements touristiques et plus globalement d'une région.

La mise en place de clubs par secteur d'activité, de groupes de travail par projet favorisera la mise en réseau et les échanges professionnels autour d'un objectif et d'un projet.

De même, l'élaboration d'un plan de formation, en partenariat avec les différents organismes de formation, ciblé par secteur d'activité et par qualification doit permettre de professionnaliser progressivement les acteurs du tourisme de la Wallonie picarde.

Enfin, une réflexion devra être menée pour envisager la mutualisation de moyens de gestion et dans certains cas la concession d'exploitation d'équipements ou de sites à des professionnels.

#### D.4. Renforcer, gérer et faire évoluer les deux filières majeures, jusqu'à présent développées : les attractions et la randonnée.

##### ➤ Les attractions

Pour les attractions, il s'agira de favoriser la mise en réseau, les actions de promotion conjointe, les synergies et économies d'échelle (maintenance, boutique, billetterie,...), la commercialisation, le développement des produits et la formation.

Regroupées au sein d'un groupe de travail, différentes réflexions seront menées pour mettre les attractions en adéquation avec la politique marketing de Wallonie picarde : positionnement, cibles de clientèle, gamme d'outils, amélioration de l'accueil, intégration du web et des outils nomades, réseau de Wapi shop, observatoire, ...

Dans la continuité de la politique touristique de la Région wallonne, les moyens d'investissement seront concentrés sur les attractions existantes et/ou dans le cadre de partenariats public-privé.

➤ La filière randonnée

La randonnée a représenté un axe majeur de développement en 2006 -2007. La phase 1 du schéma directeur a permis le balisage de 1.000 kilomètres de randonnées pédestres, VTT et équestres, la réalisation de 90 fiches de promotion reprises dans 4 pochettes, le développement d'un module internet spécifique et l'élaboration, la commercialisation et l'édition de forfaits randonnées.

Dans le cadre de la réflexion marketing, le positionnement de la filière randonnée en Wallonie picarde s'appuiera sur la notion de valeur ajoutée. Il conviendra donc de tenir compte également du potentiel de valeur ajoutée dans les critères de choix d'un itinéraire (en plus des autres déjà utilisés) pour l'inscrire dans le schéma directeur. Cette valeur ajoutée peut reposer sur des notions d'éléments naturels ou patrimoniaux remarquables, d'ambiance, de proximité d'équipement Horeca ouverts aux promeneurs, de mobilier de confort, d'œuvres artistiques, de services particuliers, ...

La phase 2 du schéma directeur visera à optimiser le réseau actuel et le repositionner, développer de nouveaux itinéraires, diversifier, adapter et qualifier l'offre, favoriser les retombées économiques et intégrer le secteur privé dans la démarche de développement (café rando, gîte rando, resto rando, ...), équiper le réseau d'un mobilier et d'équipements de confort adaptés aux différents types de publics, équiper le réseau de panneaux d'information et de départ, intégrer les outils nomades par une adaptation et une diffusion des contenus ainsi qu'un développement du réseau rando en adéquation.

La Wallonie picarde se dotera également d'un schéma directeur du vélo. Ce schéma tiendra compte des réseaux voisins, du schéma de mobilité de la Wallonie picarde, des technologies nomades, des retombées économiques, du développement durable, de l'accessibilité, de la simplicité d'usage et des services. La pratique du vélo et la découverte de la Wallonie picarde à vélo représenteront à terme un des éléments d'attractivité principal qui permettra d'unifier le territoire et de liasonner les sites à travers un mode de consommation et de déplacement doux.

Le développement et la promotion du réseau et des itinéraires de randonnée n'est possible qu'à partir du moment où l'offre proposée est de qualité et donc entretenue. Le recrutement récent d'agents Wallo'Net et le conventionnement avec les communes devraient permettre de garantir une offre de qualité à travers une démarche collective et mutualisée.

Le développement de la randonnée s'inscrit dans une démarche plus globale de valorisation des loisirs nature et doux dans laquelle il sera nécessaire de faire émerger des pôles structurants.

La randonnée devrait également s'inscrire dans une démarche plus globale de valorisation de la Wallonie picarde en contribuant à l'émergence d'un cluster de l'environnement et de ses métiers.

**D.5. Diversifier l'offre touristique du territoire par la valorisation de différentes filières qui répondent aux besoins de nouvelles cibles de clientèles.**

La diversité de l'offre visera à favoriser des intérêts multiples pour la région et donc d'élargir les cibles de clientèles, développer progressivement les courts séjours et renforcer l'image d'une région dynamique. Les enjeux de développement et de valorisation de ces filières reposent sur l'identification de l'offre mais surtout sur la qualité des produits et la structuration des filières :

➤ La filière loisirs

Sur base de l'identification des différentes offres de loisirs à vocation touristique, suite à l'émergence de quelques opérateurs d'importance et pour rejoindre une demande de plus en plus soutenue, une réflexion sera menée afin de structurer au mieux la filière et affirmer une région de loisirs.

Il conviendra donc d'intégrer les gestionnaires actuels de sites et d'activités de loisirs dans une démarche mutualisée de développement, de commercialisation et de promotion mais également de faire émerger sur le territoire des équipements de loisirs intégrés, structurants et attractifs.

Les projets de développement seront toutefois cadrés, en fonction de la disponibilité foncière, pour être en adéquation avec un territoire authentique, accessible, surprenant, de bien être, de beauté paysagère et de qualité de vie mais également d'ambition et de dynamisme économique.

Dans ce cadre, il conviendra d'accompagner les opérateurs publics ou privés dans leur démarche de conceptualisation et d'intégration territoriale dans des domaines aussi variés que la remise en forme, la découverte environnementale, les loisirs sportifs de nature, les loisirs créatifs, le fun shopping.

Même si beaucoup de sites présentent un potentiel d'exploitation, il sera important de définir un schéma directeur pour préserver certains sites, organiser des sites actuellement mal exploités et canaliser les flux, en reconvertir ou requalifier quelques uns et en développer d'autres de manière cadrée. Ces sites sont de nature variable, entre les monts et pôles de randonnées, les terres agricoles des projets de golf, les bois et forêts, les aérodromes, les marais, les lacs et carrières, les pépinières de Lesdain.

Concernant Lesdain, une réflexion sera menée en partenariat avec les pépiniéristes et les acteurs publics pour structurer un cluster économique en s'appuyant sur un pôle de compétitivité, assurer une mise en marché touristique, **définir les conditions d'attractivité du site et véhiculer une image positive en s'appuyant sur la notoriété du savoir faire des pépiniéristes, reconnus au niveau international.**

#### ➤ La filière gastronomie

Le secteur des industriels de l'agroalimentaire, des producteurs et des restaurateurs est très présent en Wallonie picarde mais reste atomisé.

Il s'agira d'assurer le lien entre les acteurs pour faire converger les intérêts de chacun vers un objectif commun de compétitivité de leur entreprise ainsi que de développement du territoire tant d'un point de vue économique qu'identitaire.

Le développement de la filière sera articulé avec le développement de la compétitivité des entreprises pour valoriser de manière performante et structurelle un axe économique spécifique et d'importance de la Wallonie picarde.

La structuration de la filière s'appuiera sur 6 axes (hors compétitivité de l'industrie agroalimentaire abordée par ailleurs) :

1. valorisation des produits du terroir : démarche de conseil et de packaging de produits, accompagnement sur la politique de prix, la diversification, la logistique...
2. favoriser la structuration de l'offre de visite et découverte du processus de production dans le cadre du développement du tourisme technique.
3. intégration de la filière avec des circuits et équipements touristiques : permettre aux restaurateurs, hébergeurs et producteurs de s'inscrire dans le développement de la randonnée (exemple : cafés et restos rando/vélo/équestre) et des équipements (forfaits journée ou week-end)
4. animation et événementiel : référencer et promouvoir les animations gastronomiques (marchés thématiques, rando gourmandes, ateliers...)
5. commercialisation : structuration d'un réseau de points de vente (notamment dans les équipements touristiques)
6. communication et promotion de la filière à travers nos éditions, nos sites internet et des opérations spéciales

Le développement de la filière passe également par la structuration d'un pôle thématique qui fasse converger les initiatives et porte la visibilité de l'ensemble des savoir-faire du territoire. La réflexion s'appuie sur l'émergence d'un pôle de compétitivité ambitieux à Ellezelles à travers le concept de village gourmand qui intégrera les notions de gamme de restaurants, de système commercial et vitrine des produits du terroir, d'événementiels et d'animations thématiques, de mise en réseau, de formation, d'activités connexes, de marques, d'ambiance et de convivialité, d'hébergement, etc....

➤ la filière réceptions et séminaires

Au même titre que les loisirs, les lieux de réceptions et séminaires constituent une filière émergente dans le Tournaisis.

La réflexion menée porte sur la valorisation et la promotion de la filière auprès du secteur des entreprises et des organisateurs d'événements, et sur l'élargissement de l'offre en espaces de séminaires en lien avec le développement des entreprises du territoire.

La valorisation et le développement de cette filière ne pourront avoir lieu indépendamment de la prise en compte et de la complémentarité avec les régions voisines qui développent une offre importante de congrès et d'expositions, notamment Mons, Lille et Courtrai.

➤ La filière événements

Un nombre important et hétéroclite d'événements de plus ou moins grande portée géographique est organisé sur le territoire de la Wallonie picarde.

Au-delà de l'attractivité ponctuelle de l'événement, le territoire profite peu du dynamisme des organisateurs. Il conviendrait donc de structurer la filière avec 2 objectifs principaux à poursuivre :

- développer une notoriété et une image forte de la Wallonie picarde

- proposer aux organisateurs un dispositif de communication performant, intégré et complet.

4 axes de développement doivent être poursuivis :

- favoriser l'émergence de pôles événementiels rayonnant au-delà des frontières du territoire et à même de renouveler à intervalle régulier la visite de clientèles externes stratégiques pour le territoire le Parc d'Enghien (proximité des clientèles bruxelloises) et le cœur historique de Tournai (proximité des clientèles lilloises).
- aider à structurer, hiérarchiser, fédérer et rassembler les événements sous un chapeau commun en fonction d'une stratégie thématique et de saisonnalité (ex : festival de printemps, festival de la randonnée, festival des carnivals, Wapi musique, marathon de la bière, cinéscénie, ...).

Les choix doivent retenir des événements qui s'inscrivent dans un cadre correspondant aux valeurs et à l'image que les décideurs souhaitent donner à la région.

Cette approche suppose de définir et d'ajuster une programmation en conséquence, de doper certains événements, de les rendre plus accessible au public, de définir les règles de soutien éventuel, ...

- favoriser le trinôme tourisme – culture – économie et adopter une démarche globale de partenariat vis-à-vis des entreprises déjà présentes sur le territoire et de celles amenées à s'installer en WP avec un souci de s'intégrer au mieux dans le contexte social de la région.
- définir, organiser et gérer la gamme d'outils et de services à mettre en place pour permettre à l'organisateur de bénéficier d'un système de communication efficace et en adéquation avec son budget et la portée qu'il souhaite donner à son événement : site internet dédié, newsletter, e-mailing, réseau d'affichage et de présentoirs, négociation conjointe média et plan média, agenda presse, ...

Le développement de cette filière ne pourra se faire qu'à travers la convergence des moyens humains et financiers autour d'une stratégie et d'un plan d'actions partagés par les acteurs touristiques, culturels, économiques, politiques et les médias.

#### ➤ La filière hébergements

La filière hébergements sera amplifiée pour améliorer la compétitivité des opérateurs et développer l'offre en vue de favoriser le séjour dans la région. Des coopérations particulières seront recherchées avec les différents types d'hébergeurs, permettant la création d'une offre touristique attractive (offres séjour associant les attractions), le référencement de différentes gammes d'hébergements répondant aux attentes des différentes clientèles, la diffusion croisée des supports de promotion,

Une réflexion sera menée pour offrir à la clientèle touristique une gamme d'hébergement complète et de qualité. Cela passera selon les cas par de nouvelles implantations d'unités d'hébergement, une diversification de l'offre vers de nouvelles formes d'hébergements, une amélioration de la qualité et du positionnement pour une commercialisation plus performante, une reconversion de certains équipements.

#### D.6. Assurer le marketing et la promotion du territoire en appui des opérateurs, c'est-à-dire :

- doter le territoire de la Wallonie picarde d'une identité territoriale et d'un positionnement touristique cohérents l'un par rapport à l'autre. L'identité sera déclinée graphiquement (charte graphique) et sur une série de supports de communication (éditions et web), en accompagnement du lancement de cette nouvelle échelle territoriale ;

- au plan touristique, affirmer la Wallonie picarde et ses deux antennes relais, l'une à Tournai, l'autre à Mouscron pour une lecture claire de la part de la clientèle ;
- mettre en marché Tournai à travers la structuration de son offre touristique, la définition de son positionnement et de son identité touristique, le développement de nouveaux outils et supports de promotion et de communication. Il importera également d'affirmer Tournai au sein de la Wallonie picarde et de l'Eurométropole mais également de viser sa performance dans différents réseaux stratégiques (villes d'art de Wallonie, Saint Jacques de Compostelle, villes cathédrales, Euraphis, etc.....).  
La combinaison des moyens humains et financiers (notamment ceux du programme européen Convergence) devraient permettre à la ville de faire un saut qualitatif et d'optimiser ses moyens de manière structurelle à travers une redéfinition de ses missions en lien avec les différents partenaires de Wallonie picarde pour viser la performance dans une démarche ambitieuse de valorisation territoriale.
- diffuser l'identité de la Wallonie picarde à travers une gamme d'éditions touristiques (guide individuel (deux parutions par an) largement diffusé, éditions spécifiques pour différents marchés cibles), des panneaux signalétiques sur les autoroutes et aux portes d'entrée du territoire ;
- entrer de plein pied dans l'ère du web marketing avec la création et l'animation d'un réseau de sites internet s'appuyant sur les outils les plus actuels (Web 2.0 pour l'interactivité, recherche cartographique, téléchargement de tracés GPS, de mp3, etc.). Les développements technologiques iront dans le sens d'une mutualisation des moyens entre les opérateurs, d'une mise en réseau facilitée et d'une mise en cohérence d'un maximum de dispositifs web à l'échelle du territoire, sans pour autant gommer les spécificités de chacun, en vue de créer une galaxie de sites web en Wallonie picarde ;
- créer des collections de supports de visite à l'échelle de la Wallonie picarde visant à fédérer les opérateurs pour accroître leur visibilité vis-à-vis de cibles de clientèles particulières (les carnets jeux pour les cibles familles, les dossiers pédagogiques pour les enseignants, des supports de visite MP3 pour les clientèles individuelles) ;
- qualifier, enrichir et communiquer les contenus d'information (photos, cartes, illustrations, textes) auprès du secteur professionnel et institutionnel, de manière à offrir des outils de qualité aux utilisateurs potentiels et accroître ainsi la performance de leurs actions ;
- accroître la lisibilité du territoire par des actions de coopération et de promotion conjointe avec les opérateurs et les organismes de promotion (OPT, FTPH) : principalement en TV, emailings et mailings ciblés ainsi qu'en salons spécialisés. Ce type d'opération évoluera vers des actions ciblées, c'est-à-dire qui reposent sur la mise en adéquation de l'offre et de la demande, d'une niche de produits et du marché cible ;
- activer la démarche de veille de communication afin de relayer une bonne information sur les différents supports de brochures, guides et sites internet ;
- poursuivre le montage de produits journée et courts séjours par la mise en réseau des opérateurs de terrain ainsi que le développement d'offres commerciales relayées par les éditions et les sites web ;
- optimiser la commercialisation des forfaits pour les groupes auprès des autocaristes, associations et comités d'entreprises des marchés flamands, wallons et du Nord de la France par une meilleure mise en



réseau des opérateurs et le recentrage du démarchage commercial. Une attention particulière sera portée pour définir les modes de coopération à travers les clubs OPT ainsi qu'avec d'autres organismes partenaires.

- optimiser le front office à travers le développement d'outils spécifiques, la formation du personnel et la connaissance du territoire, la notion de réseau d'information et de diffusion.
- mutualiser et faire converger les moyens humains et financiers pour bénéficier d'économies d'échelle, accroître collectivement la performance des actions et cultiver le professionnalisme touristique.

F. Chiffres clefs du budget 2010-2012 du secteur Tourisme \*

	2010	2011	2012
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1.164.027</b>	<b>1.058.831</b>	<b>956.315</b>
<b>Dont :</b>			
Chiffre d'affaires	117.670	96.500	60.000
Subventions	748.787	664.761	598.745
Cotisations	207.000	207.000	207.000
Aides à l'emploi	90.570	90.570	90.570
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>1.220.234</b>	<b>1.060.175</b>	<b>1.033.261</b>
<b>Dont :</b>			
S&B divers	483.076	357.953	282.862
Rémunérations	609.414	624.239	642.599
Amortissements	127.744	77.983	107.800
<b>Résultat net</b>	<b>20.731</b>	<b>50.257</b>	<b>5.555</b>
<b>ETP / Bilan social</b>			

\* Budget approuvé par le CG Tourisme du 28 octobre 2009.

## IV. Secteur Crématorium

### A. Introduction

Le chantier de construction du crématorium des Blancs Arbres à Hacquegnies (Frasnes) qui avait débuté en mars 2008 s'est achevé en décembre 2009. Le site, qui s'étend sur 4,29 hectares, comporte également une partie cimetièrè dont deux carrés destinés aux inhumations dont la gestion est concédée à la commune de Frasnes-lez-Anvaing. Outre les plantations d'arbres fruitiers remarquables constituant un verger conservatoire, le parc cimetièrè est agrémenté de sculptures monumentales nées du talent de l'artiste Marc De Roover.

Le traitement paysager du bâtiment et de ses abords est remarquable. La composante durable est prépondérante dans la conception du site, y compris dans les principes d'aménagement (toitures végétalisées, aires carrossables non imperméabilisées, récupération de la chaleur issue de la ligne de filtration comme appoint pour le chauffage des bâtiments, mini-éolienne,...). Le parti architectural du crématorium s'appuie sur un vocabulaire défini : masse, lumière, rituel, paysage, ordre, répétition.

Le démarrage opérationnel du crématorium des Blancs Arbres étant programmé en janvier 2010, le présent plan stratégique 2010-2012 est l'occasion d'évoquer l'ensemble des aspects opérationnels et de gestion du site.

### B. L'ouverture et la mise en opérationnalité du site en 2010

Le mois de janvier 2010 sera consacré à la mise en route des installations et à l'écolage du personnel, en collaboration avec la firme *Facultatieve Technologies*, fournisseur du matériel de crémation et de filtration des fumées. La première crémation devrait se dérouler le 7 janvier et l'ouverture du site pour des crémations avec cérémonie devrait avoir lieu le 26 janvier 2010.

Le site comporte deux salles de cérémonies (d'une capacité respective de 60 et 120 places), une cafétéria (d'une capacité de 100 places) ainsi qu'un parking de 85 places. Dans un premier temps, l'utilisation de la cafétéria sera concédée au cas par cas, en fonction des demandes exprimées par les familles, à des prestataires extérieurs. Chacune des salles de cérémonies est équipée de matériel multimédia permettant une personnalisation des cérémonies dans les meilleures conditions.

Les installations techniques du crématorium sont constituées de deux fours et d'une ligne de filtration des fumées, la première installée en Wallonie. Chacun des fours a une capacité nominale de 5 crémations/jour. Ce qui porte la capacité nominale du site à 2.500 crémations/an.

Le responsable de site est entré en fonction en novembre 2009. Le reste de l'équipe, composé de deux agents d'accueil / administratifs et de deux agents techniques, entrera en fonction début janvier 2010. Tout en étant complètement intégré dans les services de l'Agence Intercommunale IDETA (Direction des Moyens généraux), le fonctionnement du site impliquera une partie de procédures spécifiques au vu de son objet. De même, le crématorium étant inscrit dans une démarche forte de partenariat avec l'Intercommunale Westlede, il disposera d'une charte graphique originale.

L'exploitation du site sera soumise à une double tutelle :

- > Gestion fonctionnelle : la Direction des Moyens Généraux
- > Gestion technique : la Direction de l'Équipement et des Infrastructures

### C. Hypothèses, objectifs, indicateurs et tableau de bord du secteur en 2010-2012

	2010	2011	2012
Nombre de crémations	989	1.190	1.393
Taux de crémation (eu égard aux statistiques de décès de la zone considérée)	25%	30%	35%
Nombre de traitements sur place des cendres	25%	25%	25%

### D. Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels 2010-2012

#### Objectifs en matière de qualité de service

L'Agence Intercommunale IDETA inscrit résolument le fonctionnement de son crématorium dans l'optique d'un **service public de qualité sans but de profit** pour les communes associées. Dans ce cadre, une transparence sera de mise quant aux prix des services offerts. L'Agence Intercommunale s'engage également à bannir tout comportement préjudiciable à l'intérêt des familles dans l'enceinte de son site et à ne réaliser aucun bénéfice sur un quelconque produit de la crémation.

Le fonctionnement du site garantira la **dignité de traitement des défunts** quelles que soient les convictions personnelles, la langue ou la situation sociale du défunt ou de sa famille. Les familles auront la possibilité de personnaliser au mieux les cérémonies d'adieu (geste d'adieu, musique, poème,...) dans le respect des dernières volontés du défunt ou de sa famille.

Le personnel du crématorium assurera la prise en charge de la famille dans le respect de l'état émotionnel dans lequel elle se trouve. Il fournira une information complète et transparente à destination des familles sur les différents choix en évitant de peser dans la décision et favoriser l'exercice réel de la **liberté de choix des familles**. Le personnel veillera à préserver l'intimité des familles dans l'enceinte du crématorium en organisant au mieux les cérémonies et la circulation des personnes et garantira un accès optimal aux infrastructures pour tous (personnes à mobilité réduite,...). La grande salle de cérémonie est dans ce sens équipée d'un dispositif destiné aux personnes sourdes et malentendantes. Par ailleurs, pour les proches qui le souhaitent, la visualisation de l'introduction du cercueil sera organisée dans les meilleures conditions, une salle spécifique étant dédiée à cette fonction.

#### Objectifs en matière de gestion de la structure

L'investissement réalisé est conséquent permettant ainsi d'assurer une qualité d'accueil optimale. Celui-ci sera amorti et pris en charge par les recettes dégagées.

L'équilibre financier a été retenu comme moteur de la gestion de la structure. Afin d'assurer cet équilibre, un nombre de crémations doivent être réalisées selon les prix retenus en tant qu'hypothèse dans le budget.

Réaliser ce nombre de crémations prévues implique de faire connaître l'équipement auprès des prescripteurs, les pompes funèbres (modalités d'accès aux infrastructures, aux services,...) afin de modifier les habitudes en la matière.

## E. Chiffres clefs du budget de fonctionnement 2010-2012

	2010	2011	2012
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>738.916</b>	<b>862.767</b>	<b>993.520</b>
<b>Dont :</b>			
Recettes crémation	512.205	616.489	721.395
Prestations cimetièrè	85.000	100.000	105.000
Ventes diverses	56.820	60.240	63.680
Aides à l'emploi	57.391	58.538	59.709
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>653.076</b>	<b>711.781</b>	<b>723.367</b>
<b>Dont :</b>			
S&B divers	195.000	203.690	209.401
Rémunérations	173.214	197.333	203.208
Amortissements	284.862	310.758	310.758
<b>Charges financières</b>	<b>210000</b>	<b>210000</b>	<b>210000</b>
<b>Résultat net</b>	<b>-124.160</b>	<b>-59.014</b>	<b>60.153</b>

## V. Secteur Participations

### A. Contexte général

Le secteur participations comporte 4 sous-secteurs pour lesquels la stratégie est spécifique.

Le mode de fonctionnement des deux premiers sous-secteurs, électricité et gaz, se trouve profondément modifié suite au transfert des participations détenus par ces deux derniers au sein de l'IPFH dont l'objet est de consolider et gérer les participations en électricité et gaz des villes et communes associées à IEH et IGH.

Dès lors, le principal mouvement relevant de ces deux sous-secteurs concerne le paiement des dividendes par l'IPFH.

La stratégie de cette Agence Intercommunale demeure le maintien des revenus communaux à un niveau acceptable. Dans cet objectif, l'IPFH saisit toute opportunité d'accroissement ou de diversification de ses participations énergétiques et notamment :

- La montée en puissance au capital d'IEH et IGH en application des décrets du 17 juillet 2008 ;
- La prise de participations dans des sociétés autres que les GRD's (cfr SUEZ-GDF).

Signalons que l'IPFH poursuit une stratégie approuvée par son conseil d'administration où sont représentées les Agences Intercommunales partenaires dont IDETA. L'affectation des dividendes est par ailleurs également le fruit d'un consensus.

### B. Développements sur la période 2010-2012

- Les prévisions de produits issus de l'IPFH pour 2010 pour ces deux sous-secteurs sont respectivement de 4.455.000 euros pour le sous-secteur électricité et de 1,440 millions d'euros pour le sous-secteur gaz, représentant d'une part un acompte sur résultats prévisionnel de l'ordre de 70% et du solde de résultats sur l'exercice 2009.
- Pour les exercices 2011, ces résultats sont respectivement de 4.455.000 et de 1.214.000 € et pour 2012 de 4.500.000 et 1.220.000 €.
- En ce qui concerne le sous-secteur signaux numériques et analogiques, celui-ci est fortement doté en trésorerie suite aux mouvements de cession opérés en matière de câblodistribution. Le montant placé avoisine les 30 millions d'euros. Il a été décidé qu'un placement sans risque serait réalisé en attente d'une affectation dans des projets d'énergie renouvelable mis en œuvre par l'Agence Intercommunale.
- Le 4ème sous-secteur « énergies durables » a été créé récemment dans le but de mettre en œuvre directement ou indirectement les projets identifiés comme porteurs en termes d'énergie renouvelable en s'appuyant sur les moyens disponibles du sous-secteur signaux analogiques et numériques.
- C'est d'ailleurs dans ce cadre que le Conseil d'administration d'IDETA du mois d'octobre 2009 a décidé la constitution de la SA Elsa au capital de 20 M€. L'externalisation de la gestion de projets d'énergie renouvelable se justifiait en termes de sécurité juridique et fiscale pour l'Agence Intercommunale. Le capital est apporté par le sous-secteur énergies durables l'ayant lui-même emprunté au sous-secteur signaux analogiques et numériques.

- La société Elsa conduira sur la période 2010-2012 considérée les deux premiers projets de parcs éoliens à Leuze et Ghislenghien ainsi que les études concernant : le projet éolien sur la zone de Tournai-Ouest 3 ainsi que les projets de bio-méthanisation.
- Le sous-secteur « énergies durables » qui détient une participation à 99,99% dans Elsa bénéficiera de revenus au travers des dividendes versés. Pour la période considérée, ceux-ci ont fait l'objet d'une projection sous deux hypothèses en termes de valorisation de certificats verts.

Hypothèse	Dividende 2010	Dividende 2011	Dividende 2012
Certificat vert à 65€	327.655	876.022	1.413.220
Certificat vert à 85 €	327.655	1.204.152	1.898.100

- Au départ de ses revenus, le sous-secteur énergies durables devra rétribuer le sous-secteur « signaux analogiques et numériques » pour le montant de 20M€ mis à disposition. La rétribution d'avances entre les sous-secteurs est fixée au taux de placement du marché sans risque.
- Le sous-secteur énergies durables distribuera un dividende aux communes associées dès que son résultat sera bénéficiaire. Pour sa part, le sous-secteur signaux analogiques et numériques restituera aux communes associées les intérêts reçus tant du sous-secteur énergies durables que du placement de ses disponibilités selon une clef préétablie (nombre d'abonnés en IGEHO au 31.12.2006). Dès 2011, ce montant pourrait toutefois être réduit de l'engagement pris vis-à-vis de No télé de suppléer à l'éventuelle perte de revenus liée à la restructuration du paysage wallon de la câblodistribution.

### C. Budget 2010-2012

	2010	2011	2012
Produits finis	6.852.655	7.185.022	7.783.220
Charges d'exploitation	417.000	957.000	957.000
Résultat net	6.394.555	6.228.022	6.826.220

### D. Prévisions de dividendes 2010-2012

	2010	2011	2012
Electricité	3.900.000	4.000.000	4.100.000
Gaz	1.000.000	1.050.000	1.100.000
Signaux analogiques	500.000	50.000	50.000
Energie durable	0	450.000	500.000
Evolution	+ 2,2 %	+ 2,7 %	+ 3,6 %

## VI. Secteur Parcs naturels

### Contexte

Pour rappel, le Parc naturel du Pays des Collines regroupe les communes d'Ath, Ellezelles, Flobecq, Frasnes-lez-Anvaing, Mont-de-l'Enclus tandis que le Parc naturel des Plaines de l'Escaut regroupe les communes de Rumes, Brunehaut, Antoing, Péruwelz, Beloeil et Bernissart.

L'indépendance des organes propres aux parcs naturels (commissions de gestion) est garantie. Toutefois, un accompagnement administratif et financier plus approfondi est organisé par l'Agence Intercommunale.

### Développements sur la période 2010-2012

Outre les missions classiques de l'Agence Intercommunale dans le soutien aux parcs, IDETA continuera à veiller à:

- à aider les deux parcs dans leur consolidation administrative (suivi des déclarations de créances) et financière (financement à un coût optimal, procédures comptables,...);
- à mettre en avant la valeur ajoutée des parcs en termes de services auprès de la population ou des communes et à casser leur image négative de structures déficitaires ;
- à intégrer systématiquement les parcs dans la politique de communication de l'Agence Intercommunale.

En termes de budget, nous maintenons l'objectif de ne consolider aucune perte pour les années à venir. Si cet objectif est atteint, les recettes accumulées au sein du secteur "Parcs" (principalement les cotisations) de l'Agence Intercommunale permettront d'assurer les dépenses propres au secteur (participation aux frais de gestion,..) et de dégager la marge nécessaire au fonctionnement des commissions de gestion.

Nous reportons le lecteur aux plans stratégiques respectifs des deux parcs pour la description des programmes et missions opérationnels.



## VII. Un plan marketing pour affirmer la Wallonie picarde

Accompagner la dynamique autour du lancement du concept territorial de Wallonie picarde, encourager son appropriation par ceux qui l'habitent, lui donner toutes ses chances de s'imposer progressivement à tous comme l'échelle à laquelle se pensent et se réalisent toutes les ambitions, voici quelques défis de taille pour les années qui viennent.

En 2009, après quelques mois d'existence, la promotion de la Wallonie picarde n'en est qu'à ses prémices. La région dispose déjà d'un nom, que se sont naturellement approprié plusieurs acteurs institutionnels ou non, des médias, un nom raccourci convivial « WAPI », d'un logo et surtout d'un projet de territoire conséquent et partagé, dont l'asbl Wallonie picarde, première structure opérationnelle à avoir été créée, sera chargée d'assurer le suivi.

En matière de promotion, il reste donc à lui donner un corps, une ambition, des messages, des discours, des voix et de multiples porte-voix ! Le plan marketing de la Wallonie picarde, dont les travaux sont coordonnés par IDETA, réunit, décrit et planifie l'ensemble de ces vecteurs et outils. Sa mise en œuvre débutera en 2010 et prendra effet sur plusieurs années.

L'élaboration du plan marketing de la Wallonie picarde sera guidée par un souci fort de mutualiser les moyens et de s'appuyer sur les structures en place (Culture.wapi, CCI de Wallonie picarde, Agence Intercommunales IDETA et IEG, médias, etc.) pour diffuser l'identité de la nouvelle région, afin de maximiser les économies d'échelle et la couverture.

Le plan marketing vise à :

- positionner la Wallonie picarde par rapport à ses différents publics cibles internes et externes au territoire. Il s'agit de faire connaître le territoire, ses limites, ses atouts, ses valeurs, et de le rendre attractif auprès de publics stratégiques (ex : les entrepreneurs et investisseurs) ;
- lister et prioriser les publics cibles à qui s'adresser ;
- formuler les messages forts, déclinés du positionnement, que l'on souhaite adresser à chaque type de public (entreprises, investisseurs, habitants, acteurs culturels, etc.) ; alimenter ces discours d'informations et de données concrètes venant appuyer ces promesses ;
- identifier les supports et structures-relais pouvant contribuer à la diffusion de ces messages (éditions, web, signalétique, événements et manifestations, objets promotionnels, etc.) ;
- lister les supports et outils à créer ;

- organiser et planifier le cadrage ainsi que la mise en œuvre des actions marketing.

Les objectifs finaux sont de/d' :

- installer la notoriété de la région
- susciter l'adhésion en premier lieu de ses habitants et acteurs
- améliorer la connaissance du territoire par la diffusion d'informations et de données de profilage
- faire valoir l'attractivité de la région auprès d'entrepreneurs et d'habitants potentiels
- animer et faire vivre la Wallonie picarde à travers des événements et manifestations de toutes natures

## VIII. Mentions légales

### DROIT DE CONSULTATION ET DE VISITE DES CONSEILLERS COMMUNAUX.

#### Plan stratégique 2010-2012 - Modalités des droits de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées

(Décret du 27 mai 2004 modifiant le décret du 5 décembre 1996 relatif aux Intercommunales wallonnes en vue d'organiser le droit de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées).

Conformément à l'article 16, §1er, du décret du 5 décembre 1996 relatif aux Intercommunales wallonnes complété par le Décret du 27 mai 2004 :

*«Les conseillers communaux des communes associées peuvent consulter les budgets, comptes et délibérations des organes de gestion des Intercommunales.*

*Les conseillers communaux des communes associées peuvent visiter les bâtiments et services de l'Agence Intercommunale.*

*Sont exclus du bénéfice des droits de consultation et de visite visés aux alinéas précédents les conseillers communaux élus sur des listes de partis qui ne respectent pas les principes démocratiques énoncés, notamment, par la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, par les protocoles additionnels à cette convention en vigueur en Belgique, par la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie et par la loi du 23 mars 1995 tendant à réprimer la négation, la minimisation, la justification ou l'approbation du génocide commis par le régime national socialiste pendant la seconde guerre mondiale ou toute autre forme de génocide.*

*Les modalités des droits de consultation et de visite visés aux alinéas précédents sont définies dans le Plan stratégique visé au paragraphe 3. La définition de ces modalités n'est pas suspensive de l'exercice des droits de consultation et de visite des conseillers communaux».*

#### Consultation de documents.

Conformément au Décret du 7 mars 2001 relatif à la publicité de l'administration dans les Intercommunales wallonnes :

*Art. 4. Le droit de consulter un document administratif d'une Intercommunale et de recevoir une copie du document consiste en ce que chacun, selon les conditions prévues par le présent Décret, peut prendre connaissance sur place de tout document administratif, obtenir des explications sur le sujet et en recevoir communication sous forme de copie.*

*Pour les documents à caractère personnel, le demandeur doit justifier d'un intérêt.*

*Art. 5. La consultation d'un document administratif, les explications y relatives ou sa communication sous forme de copie ont lieu sur demande. La demande indique clairement la matière concernée et, si possible, les documents administratifs concernés et est adressée par écrit au Conseil d'administration de l'Agence Intercommunale même si celle-ci a déposé le document aux archives.*

*Lorsque la demande de consultation, d'explication ou de communication sous forme de copie est adressée à une Intercommunale qui n'est pas en possession du document administratif, celle-ci en informe sans délai le demandeur et lui communique la dénomination et l'adresse de l'autorité administrative qui, selon les informations dont elle dispose, est détentrice du document.*

*L'Agence Intercommunale consigne les demandes écrites dans un registre, classées par date de réception.*

*Art. 6. Sans préjudice des autres exceptions établies par la loi ou le Décret pour des motifs relevant de l'exercice des compétences de l'autorité fédérale, de la Communauté ou de la Région, l'Agence Intercommunale peut rejeter une demande de consultation, d'explication ou de communication sous forme de copie d'un document administratif dans la mesure où la demande :*

- 1° concerne un document administratif dont la divulgation peut être source de méprise, le document étant inachevé ou incomplet;*
- 2° est formulée de façon manifestement trop vague;*
- 3° concerne un avis ou une opinion communiquée librement et à titre confidentiel;*
- 4° est manifestement abusive ou répétée;*
- 5° peut manifestement porter atteinte à la sécurité de la population.*

*Le Conseil d'administration de l'Agence Intercommunale peut rejeter une demande de publicité s'il constate que l'intérêt de la publicité ne l'emporte pas sur la protection de l'intérêt financier ou commercial de l'Agence Intercommunale.*

*L'Agence Intercommunale rejette une demande de consultation, d'explication ou de communication sous forme de copie d'un document administratif si la publication du document porte atteinte :*

- 1° à la vie privée, sauf si la personne concernée a préalablement donné son accord par écrit à la consultation ou à la communication sous forme de copie;*
- 2° à une obligation de secret instaurée par la loi ou le décret;*
- 3° au caractère par nature confidentiel des informations d'entreprises ou de fabrication communiquées à l'Agence Intercommunale.*

*Lorsque, en application des alinéas précédents, un document administratif ne doit ou ne peut être soustrait que partiellement à la publicité, la consultation, l'explication ou la communication sous forme de copie est limitée à la partie restante.*

*L'Agence Intercommunale qui ne peut réserver de suite immédiate à une demande de publicité ou qui la rejette communique, dans un délai de trente jours de la réception de la demande, les motifs d'ajournement ou du rejet. En cas d'ajournement, le délai ne pourra jamais être prolongé de plus de quinze jours.*

*Art. 7. Lorsqu'une personne démontre qu'un document administratif d'une Intercommunale comporte des informations inexactes ou incomplètes la concernant, elle est tenue d'apporter les corrections requises sans frais pour l'intéressé. La rectification s'opère à la demande écrite de l'intéressé, sans préjudice de l'application d'une procédure prescrite par ou en vertu de la loi ou du Décret.*

*L'Intercommunale qui ne peut pas réserver de suite immédiate à une demande de rectification ou qui la rejette communique, dans un délai de soixante jours de la réception de la demande, les motifs de l'ajournement ou du rejet. En cas d'ajournement, le délai ne pourra jamais être prolongé de plus de trente jours.*

*Lorsque la demande est adressée à une Intercommunale qui n'est pas compétente pour apporter les corrections, celle-ci en informe sans délai le demandeur et lui communique la dénomination et l'adresse de l'autorité qui, selon ses informations, est compétente pour le faire.*

*Art. 8. §1er. Lorsque le demandeur rencontre des difficultés pour obtenir la consultation ou la correction d'un document administratif en vertu du présent Décret, il peut adresser à l'Intercommunale concernée une demande de reconsidération. Au même moment, il demande à la Commission d'accès aux documents administratifs visée à l'article 8 du décret du 30 mars 1995 relatif à la publicité de l'administration en Région wallonne d'émettre un avis.*

*La Commission communique son avis au demandeur et à l'Intercommunale concernée dans les trente jours de la réception de la demande. En cas d'absence de communication dans le délai prescrit, l'avis est négligé.*

*L'Intercommunale communique sa décision d'approbation ou de refus de la demande de reconsidération au demandeur et à la Commission dans un délai de quinze jours de la réception de l'avis ou de l'écoulement du délai dans lequel l'avis devait être communiqué. En cas d'absence de communication dans le délai prescrit, l'Intercommunale est réputée avoir rejeté la demande.*

*Le demandeur peut introduire un recours contre cette décision conformément aux lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées par arrêté royal du 12 janvier 1973. Le recours devant le Conseil d'Etat est accompagné, le cas échéant, de l'avis de la Commission.*

*§2. La Commission peut également être consultée par l'Intercommunale concernée.*

*§3. La Commission peut, d'initiative, émettre des avis sur l'application générale du Décret relatif à la publicité de l'administration dans les Intercommunales wallonnes. Elle peut soumettre au Conseil régional wallon et au Gouvernement wallon des propositions relatives à son application et à sa révision éventuelle.*

*Art. 9. Lorsque la demande de publicité porte sur un document administratif incluant une œuvre protégée par le droit d'auteur, l'autorisation de l'auteur ou de la personne à laquelle les droits de celui-ci ont été transmis n'est pas requise pour autoriser la consultation sur place du document ou pour fournir des explications à son propos.*

*Une communication sous forme de copie d'une œuvre protégée par le droit d'auteur n'est permise que moyennant l'autorisation préalable de l'auteur ou de la personne à laquelle les droits de celui-ci ont été transmis.*

*Dans tous les cas, l'Intercommunale spécifie que l'œuvre est protégée par le droit d'auteur.*

*Art. 10. Les documents administratifs obtenus en application du présent Décret ne peuvent être diffusés ni utilisés à des fins commerciales.*

*Toute personne qui a obtenu, en application du présent Décret, un document et qui le diffuse ou le laisse diffuser ou l'utilise ou le laisse utiliser à des fins commerciales est punie d'un emprisonnement de huit jours à un an et d'une amende de 26 à 100 francs ou d'une de ces peines seulement.*

*Art. 11. Les dispositions du présent Décret sont également applicables aux documents administratifs qui sont archivés par une Intercommunale.*

*Les Conseils d'administration et les membres du personnel de l'Intercommunale sont tenus d'apporter leur collaboration à l'application du présent Décret.*

*Art. 12. La délivrance d'une copie d'un document administratif peut être soumise au paiement d'une rétribution dont le montant est fixé par le Conseil d'administration de l'Intercommunale.*

*Les rétributions éventuellement demandées pour la délivrance de la copie ne peuvent en aucun cas excéder le prix coûtant.*

Extrait du Procès-verbal du Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration de l'Agence Intercommunale IDETA du 9 novembre 2005 fixe, comme suit, les prix des copies des documents délivrables en vertu du Décret du 7 mars 2001 :

Pour les demandes bien ciblées dont les documents sont clairement identifiés par le demandeur :

- Pour les documents ayant une ancienneté d'un an maximum : 1 euro + frais de port pour les 10 premières copies. Au delà de 10 copies, 0,5 euro par copie supplémentaire.
- Pour les documents ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté : 2 euros + frais de port pour les 10 premières copies. Au delà de 10 copies, 1,5 euro par copie supplémentaire.
- Pour les documents ayant plus de 5 ans d'ancienneté : sur devis.

Pour les demandes générales dont aucun ou peu de documents n'est (ne sont) clairement identifié(s) par le demandeur :

- Sur devis.

Les copies seront délivrées dès réception du paiement du demandeur.

Dans les cas nécessitant l'établissement d'un devis, une estimation sera faite et communiquée au demandeur. Les copies seront délivrées dès réception du paiement, par le demandeur, du montant estimé. Une facture sera ensuite dressée reprenant le montant réel, engendrant un paiement supplémentaire ou un remboursement du trop perçu.

### **Visites**

Les visites des bâtiments et services de l'Agence Intercommunale par les conseillers communaux des communes associées ont lieu sur demande. La demande indique clairement le ou les bâtiment(s) et/ou service(s) concerné(s) et est adressée par écrit au Président du Conseil d'administration de l'Agence Intercommunale.

L'Agence Intercommunale peut rejeter ou postposer une demande de visite d'un service ou d'un bâtiment dans la mesure où la demande :

- 1° est formulée de façon manifestement trop vague;
- 2° peut manifestement porter atteinte à la sécurité du demandeur;
- 3° peut perturber le bon fonctionnement du service ou du bâtiment.

L'Agence Intercommunale qui ne peut réserver de suite immédiate à une demande de visite ou qui la rejette communique, dans un délai de trente jours de la réception de la demande, les motifs d'ajournement ou du rejet.

## IX. Annexes

Le budget par secteur et consolidé



**IDETA - SECTEUR DEVELOPPEMENT**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	9.469.074	8.129.036	8.983.940	8.433.902	9.447.709	12.929.911
70 Chiffre d'affaires	7.369.644	5.648.163	6.595.125	5.820.195	6.112.599	10.103.765
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA	69.644	48.163	45.125	574.695	309.099	224.265
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA	6.750.000	4.900.000	5.750.000	4.230.000	4.530.000	8.535.000
702 Locations	550.000	700.000	800.000	760.000	997.000	1.047.000
703 Récupération frais engagés	-	-	-	255.500	276.500	297.500
71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.	-	-	-	-	-	-
72 Production immobilisée	-	-	-	-	-	-
74 Autres produits d'exploitations	2.099.430	2.480.873	2.388.815	2.613.707	3.335.109	2.826.146
740 Subsidés reçus	1.163.540	1.540.274	1.443.449	1.556.315	2.264.867	1.739.242
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. co	-	-	-	-	-	-
743 Cotisations	570.948	576.657	582.424	576.657	582.424	588.248
744 Personnel-récupérations et subsides	364.942	363.942	362.942	423.735	430.819	441.656
745 Prestations diverses avec TVA	-	-	-	57.000	57.000	57.000
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>	515.954	707.059	833.937	682.798	935.565	985.565
75 Produits financiers	515.954	707.059	833.937	682.798	935.565	985.565
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	-	-	-	-	-	-
76 Produits exceptionnels	-	-	-	-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>	-	-	-	-	-	-
78 Prélèvements sur réserves immunisées	-	-	-	-	-	-
79 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	9.985.028	8.836.095	9.817.877	9.116.700	10.383.274	13.915.476
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>	7.759.226	7.010.946	7.663.081	8.311.554	8.651.484	9.123.880
60 Approvisionnements et marchandises	1.425.855	840.000	1.155.000	840.000	840.000	1.260.000
601 Fournitures diverses	-	-	-	-	-	-
602 Travaux et études	25.855	-	-	-	-	-
604 Achats terrains	-	-	-	-	-	-
609 Variation des stocks	1.400.000	840.000	1.155.000	840.000	840.000	1.260.000
61 Services et biens divers	1.635.624	1.480.946	1.533.863	1.870.724	1.884.673	1.881.211
610 Location, charges et entretien réparation:	108.000	98.500	99.000	147.842	148.022	148.202
610 Entretien et réparations - bâtiments	245.000	225.000	225.000	147.000	167.000	167.000
611 Fournitures diverses et énergie	115.775	117.560	119.345	320.125	350.125	370.125
612 Services extérieurs - organismes prestata	78.000	23.000	23.000	55.000	68.000	68.000
613 Assurances - autres que pour le personne	79.375	122.000	122.000	90.875	90.875	90.875
614 Déplacements du personnel	36.000	35.000	33.000	39.700	44.700	44.700
615 Rétributions de tiers	214.000	204.000	209.000	304.000	335.600	334.600
616 PTT - communication	51.100	51.100	51.100	63.000	62.000	62.000
617 Frais de gestion structures partenaires	387.229	293.434	330.229	408.500	325.000	297.358
618 Administrateurs ou gérants	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000
619 Frais de notoriété	275.145	265.352	276.189	248.682	247.351	252.351
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	3.338.307	3.453.221	3.595.352	4.169.446	4.250.836	4.375.362
620 Rémunérations brutes	2.416.111	2.509.555	2.606.738	2.889.630	2.947.423	3.035.846
621 Part Patronale ONSS	588.000	611.520	635.981	834.351	851.038	876.569
622 Assurance groupe	215.000	244.400	254.176	333.796	340.472	349.863
623 Autres frais de personnel	139.196	107.746	118.458	166.669	168.553	171.434
625 Provisions pour pécule de vacances	-	-	-	-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres se -	20.000	20.000	20.000	55.000	56.650	58.350
63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges	1.319.440	1.196.779	1.338.866	1.431.385	1.675.975	1.607.307
64 Autres charges d'exploitation	40.000	40.000	40.000	-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	1.501.223	1.566.502	1.886.742	780.920	1.101.275	1.356.215
65 Charges financières	1.501.223	1.566.502	1.886.742	780.920	1.101.275	1.356.215
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	-	-	-	-	-	-
66 Charges exceptionnelles	-	-	-	-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>	-	-	-	-	-	-
69 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	9.260.449	8.577.449	9.549.823	9.092.474	9.752.759	10.480.095
<b>RESULTAT</b>	724.578	258.647	268.053	24.226	630.515	3.435.381

**IDETA - SECTEUR TOURISME**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	990.661	970.575	855.277	1.164.027	1.058.831	956.315
<b>70 Chiffre d'affaires</b>	214.075	193.989	78.691	117.670	96.500	60.000
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA	214.075	193.989	78.691	117.670	96.500	60.000
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA	-	-	-	-	-	-
702 Locations	-	-	-	-	-	-
703 Récupération frais engagés	-	-	-	-	-	-
<b>71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.</b>	-	-	-	-	-	-
<b>72 Production immobilisée</b>	-	-	-	-	-	-
<b>74 Autres produits d'exploitations</b>	776.586	776.586	776.586	1.046.357	962.331	896.315
740 Subsidés reçus	424.500	424.500	424.500	748.787	664.761	598.745
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. corporel	-	-	-	-	-	-
743 Cotisations	205.000	205.000	205.000	207.000	207.000	207.000
744 Personnel-récupérations et subsides	147.086	147.086	147.086	90.570	90.570	90.570
745 Prestations diverses avec TVA	-	-	-	-	-	-
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>	5.000	5.000	5.000	76.878	51.901	82.800
<b>75 Produits financiers</b>	5.000	5.000	5.000	76.878	51.901	82.800
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	-	-	-	-	-	-
<b>76 Produits exceptionnels</b>	-	-	-	-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>	-	-	-	-	-	-
<b>78 Prélèvements sur réserves immunisées</b>	-	-	-	-	-	-
<b>79 Affectations et prélèvements</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	995.661	975.575	860.277	1.240.905	1.110.732	1.039.115
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>	852.933	803.610	803.610	1.220.234	1.060.175	1.033.261
<b>60 Approvisionnements et marchandises</b>	-	-	-	-	-	-
601 Fournitures diverses	-	-	-	-	-	-
602 Travaux et études	-	-	-	-	-	-
604 Achats terrains	-	-	-	-	-	-
609 Variation des stocks	-	-	-	-	-	-
<b>61 Services et biens divers</b>	272.933	223.610	223.610	483.076	357.953	282.862
610 Location, charges et entretien réparations	7.200	7.200	7.200	16.500	16.500	16.500
610 Entretien et réparations - bâtiments	1.500	1.500	1.500	2.150	2.150	2.150
611 Fournitures diverses et énergie	8.250	8.250	8.250	12.750	12.750	12.750
612 Services extérieurs - organismes prestataires	15.000	15.000	15.000	17.885	13.045	13.136
613 Assurances - autres que pour le personnel	-	-	-	-	-	-
614 Déplacements du personnel	5.660	5.660	5.660	10.160	8.160	8.160
615 Rétributions de tiers	3.000	3.000	3.000	2.900	2.900	2.900
616 PTT - communication	13.000	13.000	13.000	9.000	9.000	9.000
617 Frais de gestion structures partenaires	73.573	30.000	30.000	10.000	10.000	10.000
618 Administrateurs ou gérants	7.000	7.000	7.000	6.750	6.750	6.750
619 Frais de notoriété	138.750	133.000	133.000	394.981	276.698	201.516
<b>62 Rémunérations, charges sociales et pensions</b>	550.000	550.000	550.000	609.414	624.239	642.599
620 Rémunérations brutes	429.000	429.000	429.000	594.164	611.989	630.349
621 Part Patronale ONSS	69.000	69.000	69.000	-	-	-
622 Assurance groupe	32.000	32.000	32.000	-	-	-
623 Autres frais de personnel	20.000	20.000	20.000	15.250	12.250	12.250
625 Provisions pour pécule de vacances	-	-	-	-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres secteurs	-	-	-	-	-	-
<b>63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges</b>	-	-	-	127.744	77.983	107.800
<b>64 Autres charges d'exploitation</b>	-	-	-	-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	-	-	-	300	300	300
<b>65 Charges financ</b>	25.000	25.000	25.000	300	300	300
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>66 Charges exceptionnelles</b>	-	-	-	-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>69 Affectations et prélèvements</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	877.933	828.610	828.610	1.220.534	1.060.475	1.033.561
<b>RESULTAT</b>	117.728	146.965	31.667	20.371	50.257	5.555

**IDETA - SECTEUR CREMATORIUM**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	120.000			748.916	872.767	1.003.520
<b>70 Chiffre d'affaires</b>				<b>664.025</b>	<b>786.729</b>	<b>916.311</b>
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA				654.025	776.729	890.075
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA				-	-	-
702 Locations				10.000	10.000	10.000
703 Récupération frais engagés				-	-	16.236
71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.				-	-	-
72 Production immobilisée				-	-	-
<b>74 Autres produits d'exploitations</b>	<b>120.000</b>			<b>84.891</b>	<b>86.038</b>	<b>87.209</b>
740 Subsidés reçus				27.500	27.500	27.500
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. corporel				-	-	-
743 Cotisations	120.000			-	-	-
744 Personnel-récupérations et subsidés				57.391	58.538	59.709
745 Prestations diverses avec TVA				-	-	-
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>				-	-	-
75 Produits financiers				-	-	-
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>				-	-	-
76 Produits exceptionnels				-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>				-	-	-
78 Prélèvements sur réserves immunisées				-	-	-
79 Affectations et prélèvements				-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>120.000</b>			<b>748.916</b>	<b>872.767</b>	<b>1.003.520</b>
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>				664.076	718.441	733.867
<b>60 Approvisionnements et marchandises</b>				<b>11.000</b>	<b>10.500</b>	<b>10.500</b>
601 Fournitures diverses				11.000	10.500	10.500
602 Travaux et études				-	-	-
604 Achats terrains				-	-	-
609 Variation des stocks				-	-	-
<b>61 Services et biens divers</b>				<b>195.000</b>	<b>203.690</b>	<b>209.401</b>
610 Location, charges et entretien réparations				2.500	2.500	2.500
610 Entretien et réparations - bâtiments				76.500	76.500	76.500
611 Fournitures diverses et énergie				60.000	64.980	66.979
612 Services extérieurs - organismes prestataires				5.500	5.610	5.722
613 Assurances - autres que pour le personnel				15.000	15.000	15.000
614 Déplacements du personnel				-	-	-
615 Rétributions de tiers				12.000	13.000	14.000
616 PTT - communication				2.500	2.600	2.700
617 Frais de gestion structures partenaires				-	-	-
618 Administrateurs ou gérants				6.000	6.000	6.000
619 Frais de notoriété				15.000	17.500	20.000
<b>62 Rémunérations, charges sociales et pensions</b>				<b>173.214</b>	<b>193.493</b>	<b>203.208</b>
620 Rémunérations brutes				171.714	191.993	201.708
621 Part Patronale ONSS				-	-	-
622 Assurance groupe				-	-	-
623 Autres frais de personnel				1.500	1.500	1.500
625 Provisions pour pécule de vacances				-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres secteurs				-	-	-
63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges				284.862	310.758	310.758
64 Autres charges d'exploitation				-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	<b>120.000</b>			<b>210.000</b>	<b>210.000</b>	<b>210.000</b>
65 Charges financières	120.000			210.000	210.000	210.000
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>				-	-	-
66 Charges exceptionnelles				-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>				-	-	-
69 Affectations et prélèvements				-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>120.000</b>			<b>874.076</b>	<b>928.441</b>	<b>943.867</b>
<b>RESULTAT</b>	-	-	-	<b>(125.160)</b>	<b>(55.674)</b>	<b>59.653</b>

**IDETA - SECTEUR PARTICIPATIONS**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				-	-	-
70 Chiffre d'affaires	-	-	-	-	-	-
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA	-	-	-	-	-	-
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA	-	-	-	-	-	-
702 Locations	-	-	-	-	-	-
703 Récupération frais engagés	-	-	-	-	-	-
71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.	-	-	-	-	-	-
72 Production immobilisée	-	-	-	-	-	-
74 Autres produits d'exploitations	-	-	-	-	-	-
740 Subsidés reçus	-	-	-	-	-	-
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. corpore	-	-	-	-	-	-
743 Cotisations	-	-	-	-	-	-
744 Personnel-récupérations et subsidés	-	-	-	-	-	-
745 Prestations diverses avec TVA	-	-	-	-	-	-
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>	8.453.851	9.153.021	7.737.689	6.852.655	7.185.022	7.783.220
75 Produits financiers	8.453.851	9.153.021	7.737.689	6.852.655	7.185.022	7.783.220
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	-	-	-	-	-	-
76 Produits exceptionnels	-	-	-	-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>	-	-	-	-	-	-
78 Prélèvements sur réserves immunisées	-	-	-	-	-	-
79 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	-	-	-	6.852.655	7.185.022	7.783.220
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>	102.385	88.855	90.000	41.100	540.000	540.000
60 Approvisionnements et marchandises	-	-	-	-	-	-
601 Fournitures diverses	-	-	-	-	-	-
602 Travaux et études	-	-	-	-	-	-
604 Achats terrains	-	-	-	-	-	-
609 Variation des stocks	-	-	-	-	-	-
61 Services et biens divers	82.385	68.855	70.000	21.100	520.000	520.000
610 Location, charges et entretien réparations	-	-	-	-	-	-
610 Entretien et réparations - bâtiments	-	-	-	-	-	-
611 Fournitures diverses et énergie	-	-	-	-	-	-
612 Services extérieurs - organismes prestataires	82.385	68.855	70.000	1.100	-	-
613 Assurances - autres que pour le personnel	-	-	-	-	-	-
614 Déplacements du personnel	-	-	-	-	-	-
615 Rétributions de tiers	-	-	-	-	-	-
616 PTT - communication	-	-	-	-	-	-
617 Frais de gestion structures partenaires	-	-	-	-	-	-
618 Administrateurs ou gérants	-	-	-	20.000	20.000	20.000
619 Frais de notoriété	-	-	-	-	500.000	500.000
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
620 Rémunérations brutes	-	-	-	-	-	-
621 Part Patronale ONSS	-	-	-	-	-	-
622 Assurance groupe	-	-	-	-	-	-
623 Autres frais de personnel	-	-	-	-	-	-
625 Provisions pour pécule de vacances	-	-	-	-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres secteur:	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges	-	-	-	-	-	-
64 Autres charges d'exploitation	-	-	-	-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	2.380.142	2.610.722	3.468.550	417.000	417.000	417.000
65 Charges financières	2.380.142	2.610.722	3.468.550	417.000	417.000	417.000
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	-	-	-	-	-	-
66 Charges exceptionnelles	-	-	-	-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>	-	-	-	-	-	-
69 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	2.483.047	2.700.107	3.559.090	458.100	957.000	957.000
<b>RESULTAT</b>	5.970.804	6.452.914	4.178.599	6.394.555	6.228.022	6.826.220

**IDETA - SECTEUR PARCS (PNPE + PNPC)**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	176.000	176.000	176.000	179.058	179.058	179.058
70 Chiffre d'affaires	-	-	-	-	-	-
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA	-	-	-	-	-	-
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA	-	-	-	-	-	-
702 Locations	-	-	-	-	-	-
703 Récupération frais engagés	-	-	-	-	-	-
71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.	-	-	-	-	-	-
72 Production immobilisée	-	-	-	-	-	-
74 Autres produits d'exploitations	176.000	176.000	176.000	179.058	179.058	179.058
740 Subsidés reçus	-	-	-	-	-	-
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. corporel	-	-	-	-	-	-
743 Cotisations	176.000	176.000	176.000	179.058	179.058	179.058
744 Personnel-récupérations et subsidés	-	-	-	-	-	-
745 Prestations diverses avec TVA	-	-	-	-	-	-
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>	-	-	-	45.500	45.500	45.500
75 Produits financiers	-	-	-	45.500	45.500	45.500
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	-	-	-	-	-	-
76 Produits exceptionnels	-	-	-	-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>	-	-	-	-	-	-
78 Prélèvements sur réserves immunisées	-	-	-	-	-	-
79 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	176.000	176.000	176.000	224.558	224.558	224.558
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>	75.000	150.000	150.000	216.000	216.500	217.077
60 Approvisionnements et marchandises	-	-	-	-	-	-
601 Fournitures diverses	-	-	-	-	-	-
602 Travaux et études	-	-	-	-	-	-
604 Achats terrains	-	-	-	-	-	-
609 Variation des stocks	-	-	-	-	-	-
61 Services et biens divers	75.000	150.000	150.000	146.500	147.000	152.000
610 Location, charges et entretien réparations	-	-	-	-	-	-
610 Entretien et réparations - bâtiments	-	-	-	-	-	-
611 Fournitures diverses et énergie	-	-	-	-	-	-
612 Services extérieurs - organismes prestataires	-	-	-	-	-	-
613 Assurances - autres que pour le personnel	-	-	-	-	-	-
614 Déplacements du personnel	-	-	-	-	-	-
615 Rétributions de tiers	-	-	-	-	-	-
616 PTT - communication	-	-	-	-	-	-
617 Frais de gestion structures partenaires	75.000	150.000	150.000	144.500	145.000	150.000
618 Administrateurs ou gérants	-	-	-	2.000	2.000	2.000
619 Frais de notoriété	-	-	-	-	-	-
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	-	-	-	-	-	-
620 Rémunérations brutes	-	-	-	-	-	-
621 Part Patronale ONSS	-	-	-	-	-	-
622 Assurance groupe	-	-	-	-	-	-
623 Autres frais de personnel	-	-	-	-	-	-
625 Provisions pour pécule de vacances	-	-	-	-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres secteurs	-	-	-	-	-	-
63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges	-	-	-	69.500	69.500	65.077
64 Autres charges d'exploitation	-	-	-	-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	10.000	8.000	6.000	8.000	7.500	7.000
65 Charges financières	10.000	8.000	6.000	8.000	7.500	7.000
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	70.000	-	-	-	-	-
66 Charges exceptionnelles	70.000	-	-	-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>	-	-	-	-	-	-
69 Affectations et prélèvements	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	155.000	158.000	156.000	224.000	224.000	224.077
<b>RESULTAT</b>	21.000	18.000	20.000	558	558	481

**IDETA - BUDGET CONSOLIDE**

	Plan stratégique 2009 -2011			Plan stratégique 2010 - 2012		
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	10.755.735	9.275.611	10.015.217	10.525.903	11.558.365	15.068.804
<b>70 Chiffre d'affaires</b>	<b>7.583.719</b>	<b>5.842.152</b>	<b>6.673.816</b>	<b>6.601.890</b>	<b>6.995.828</b>	<b>11.080.076</b>
700 Chiffre d'affaires soumis à la TVA	283.719	242.152	123.816	1.346.390	1.182.328	1.174.340
701 Chiffre d'affaires non soumis à la TVA	6.750.000	4.900.000	5.750.000	4.230.000	4.530.000	8.535.000
702 Locations	550.000	700.000	800.000	770.000	1.007.000	1.057.000
703 Récupération frais engagés	-	-	-	255.500	276.500	313.736
71 Variation des stocks et des com. en cours d'exec.	-	-	-	-	-	-
72 Production immobilisée	-	-	-	-	-	-
<b>74 Autres produits d'exploitations</b>	<b>3.172.016</b>	<b>3.433.459</b>	<b>3.341.401</b>	<b>3.924.013</b>	<b>4.562.536</b>	<b>3.988.728</b>
740 Subsidés reçus	1.588.040	1.964.774	1.867.949	2.332.602	2.957.128	2.365.487
741 Plus-values sur réal. courantes d'immo. co	-	-	-	-	-	-
743 Cotisations	1.071.948	957.657	963.424	962.715	968.482	974.306
744 Personnel-récupérations et subsides	512.028	511.028	510.028	571.696	579.927	591.935
745 Prestations diverses avec TVA	-	-	-	57.000	57.000	57.000
	-	-	-	-	-	-
<b>VI. PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>8.974.805</b>	<b>9.865.080</b>	<b>8.576.626</b>	<b>7.657.831</b>	<b>8.217.988</b>	<b>8.897.085</b>
<b>75 Produits financiers</b>	<b>8.974.805</b>	<b>9.865.080</b>	<b>8.576.626</b>	<b>7.657.831</b>	<b>8.217.988</b>	<b>8.897.085</b>
<b>VIII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	-	-	-	-	-	-
<b>76 Produits exceptionnels</b>	-	-	-	-	-	-
<b>IX. AFFECTATION ET PRELEVEMENT</b>	-	-	-	-	-	-
<b>78 Prélèvements sur réserves immunisées</b>	-	-	-	-	-	-
<b>79 Affectations et prélèvements</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>11.276.689</b>	<b>9.987.670</b>	<b>10.854.154</b>	<b>18.183.734</b>	<b>19.776.353</b>	<b>23.965.890</b>
	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
<b>II. CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>8.789.544</b>	<b>8.053.411</b>	<b>8.706.691</b>	<b>10.487.963</b>	<b>11.186.600</b>	<b>11.648.085</b>
<b>60 Approvisionnements et marchandises</b>	<b>1.425.855</b>	<b>840.000</b>	<b>1.155.000</b>	<b>851.000</b>	<b>850.500</b>	<b>1.270.500</b>
601 Fournitures diverses	-	-	-	11.000	10.500	10.500
602 Travaux et études	25.855	-	-	-	-	-
604 Achats terrains	-	-	-	-	-	-
609 Variation des stocks	1.400.000	840.000	1.155.000	840.000	840.000	1.260.000
<b>61 Services et biens divers</b>	<b>2.065.942</b>	<b>1.923.411</b>	<b>1.977.473</b>	<b>2.716.400</b>	<b>3.113.316</b>	<b>3.045.474</b>
610 Location, charges et entretien réparation	115.200	105.700	106.200	166.842	167.022	167.202
610 Entretien et réparations - bâtiments	246.500	226.500	226.500	225.650	245.650	245.650
611 Fournitures diverses et énergie	124.025	125.810	127.595	392.875	427.855	449.854
612 Services extérieurs - organismes prestata	175.385	106.855	108.000	79.485	86.655	86.858
613 Assurances - autres que pour le persone	79.375	122.000	122.000	105.875	105.875	105.875
614 Déplacements du personnel	41.660	40.660	38.660	49.860	52.860	52.860
615 Rétributions de tiers	217.000	207.000	212.000	318.900	351.500	351.500
616 PTT - communication	64.100	64.100	64.100	74.500	73.600	73.700
617 Frais de gestion structures partenaires	535.802	473.434	510.229	563.000	480.000	457.358
618 Administrateurs ou gérants	53.000	53.000	53.000	80.750	80.750	80.750
619 Frais de notoriété	413.895	398.352	409.189	658.663	1.041.549	973.867
<b>62 Rémunérations, charges sociales et pensions</b>	<b>3.908.307</b>	<b>4.023.221</b>	<b>4.165.352</b>	<b>5.007.074</b>	<b>5.125.218</b>	<b>5.279.519</b>
620 Rémunérations brutes	2.845.111	2.938.555	3.035.738	3.655.508	3.751.405	3.867.903
621 Part Patronale ONSS	657.000	680.520	704.981	834.351	851.038	876.569
622 Assurance groupe	247.000	276.400	286.176	333.796	340.472	349.863
623 Autres frais de personnel	159.196	127.746	138.458	183.419	182.303	185.184
625 Provisions pour pécule de vacances	-	-	-	-	-	-
627 Rémunérations transférées aux autres se	-	-	-	-	-	-
<b>63 Amort., réd.val. et prov. pour r. et charges</b>	<b>1.319.440</b>	<b>1.196.779</b>	<b>1.338.866</b>	<b>1.913.490</b>	<b>2.134.216</b>	<b>2.090.942</b>
<b>64 Autres charges d'exploitation</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	-	-	-
<b>V. CHARGES FINANCIERES</b>	<b>4.011.365</b>	<b>4.185.224</b>	<b>5.361.292</b>	<b>1.416.220</b>	<b>1.736.075</b>	<b>1.990.515</b>
<b>65 Charges financières</b>	<b>4.036.365</b>	<b>4.210.224</b>	<b>5.386.292</b>	<b>1.416.220</b>	<b>1.736.075</b>	<b>1.990.515</b>
<b>VII. CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>70.000</b>	-	-	-	-	-
<b>66 Charges exceptionnelles</b>	<b>70.000</b>	-	-	-	-	-
<b>X. PRELEVEMENT ET DOTATIONS RESERVES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>69 Affectations et prélèvements</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>12.896.429</b>	<b>12.264.166</b>	<b>14.093.523</b>	<b>11.904.183</b>	<b>12.922.675</b>	<b>13.638.600</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>6.834.110</b>	<b>6.876.526</b>	<b>4.498.319</b>	<b>6.279.551</b>	<b>6.853.678</b>	<b>10.327.290</b>

## La composition des organes de gestion

CONSEIL D'ADMINISTRATION (30)
-------------------------------

### Représentants communaux (23)

Natacha ALLEMAN  
Bernard BAUWENS  
Guy BIVERT  
Pierre CLAM  
Clément CROHAIN  
Jean-Pierre CUIGNET  
Yves DE GREEF  
Jean-Bernard DEHOUST  
Jean DELESTRAIN  
Carine DELFANNE  
Damien DELSOIR  
Benoît DESCHAMPS  
Pascal DETOURNAY\*  
Michel DEVOS  
Michel FLAMENT  
Marie-Thérèse GARCON  
Marie-Christine MARGHEM  
Bastien MARLOT  
Christian MASSY  
Daniel RICHIR  
Philippe STREYDIO  
Luc WATTIEZ  
Daniel WESTRADE

### Représentant provincial (1)

Serge HUSTACHE

### Représentants privés (6)

Philippe LUYTEN  
Roby VAN DAELE  
  
André DELHAYE  
Ronald DUVAL  
  
Raphaël DEBRUYN  
Pol KERCKHOVE

### Président du Conseil d'administration :

Michel FLAMENT



**Vice-Présidents** : les Présidents des Comité de gestion (à l'exception du secteur Développement présidé par le Président du Conseil d'administration)

\* Monsieur Pascal DETOURNAY démissionnaire est remplacé par Monsieur Pierre WACQUIER en date du 15.10.09



COMITE DE GESTION DEVELOPPEMENT (17)
--------------------------------------

**Représentants communaux (13)**

Natacha ALLEMAN  
Bernard BAUWENS  
Guy BIVERT  
Yves DE GREEF  
Carine DELFANNE  
Damien DELSOIR  
Benoît DESCHAMPS  
Michel FLAMENT  
Marie-Thérèse GARCON  
Marie-Christine MARGHEM  
Daniel RICHIR  
Philippe STREYDIO  
Daniel WESTRADE

**Représentant provincial (1)**

Serge HUSTACHE

**Représentants privés (3)**

André DELHAYE  
Ronald DUVAL  
Philippe LUYTEN

**Président du Comité :** le Président du Conseil d'administration

COMITE DE GESTION TOURISME (5)
--------------------------------

**Représentants communaux (3)**

Pascal DETOURNAY\*  
Yves DE GREEF  
Bastien MARLOT

**Représentants privés (2)**

Raphaël DEBRUYN

**Président du Comité :** Yves DE GREEF

\* Monsieur Pascal DETOURNAY démissionnaire est remplacé par Monsieur Michel FLAMENT en date du 12.11.09

COMITE DE GESTION PARTICIPATIONS (7)

Représentants communaux (7)

Bernard BAUWENS  
Clément CROHAIN  
Jean-Bernard DEHOUST  
Michel DEVOS  
Marie-Christine MARGHEM  
Daniel RICHIR  
Luc WATTIEZ

Président du Comité : Marie-Christine MARGHEM

COMITE DE GESTION CREMATORIUM (4)

Représentants communaux (3)

Jean DELESTRAIN  
Michel FLAMENT  
Bastien MARLOT

Représentant privé (1)

PoI KERCKHOVE

Président du Comité : Michel FLAMENT

COMITE DE GESTION PARCS NATURELS (8)

1. Parc naturel du Pays des Collines

Représentants communaux (4)

Pierre CLAM  
Carine DELFANNE  
Benoît DESCHAMPS  
Michel DEVOS

2. Parc naturel des Plaines de l'Escaut

Représentants communaux (4)

Bernard BAUWENS  
Jean-Pierre CUIGNET

Pascal DETOURNAY\*  
Daniel WESTRADE

**Président du Comité :** Daniel WESTRADE

\* Monsieur Pascal DETOURNAY démissionnaire est remplacé par Monsieur Pierre WACQUIER en date du 15.10.09

Le Bureau du Conseil est composé du Président et des Vice-Présidents :

- Michel FLAMENT - Président
- Marie-Christine MARGHEM - Vice-Présidente
- Yves DE GREEF - Vice-Président
- Daniel WESTRADE - Vice-Président

Le Comité de rémunération est composé du Bureau et d'un administrateur MR : Philippe STREYDIO

# Organigramme

## Direction générale

**Pierre VANDEWATTYNE**

Lucrèce CHARLES - Assistante de direction

Alexandre VALEE - Attaché de presse (1/3)

## Cellule Gouvernance territoriale

**Frédéric SEYNHAEVE (1/5)**

Christophe MAZZA (1/5)

**Chargé de mission \*\***

\*\* recrutement en cours

**Direction des Moyens Généraux**

**Armel DUMORTIER**

**Cellule d'appui à la Direction**

Indirra MONSEUR

Julien DUMONT

Christophe DUBOIS

Sophie HENNO (1/2)

Task Force budgétaire et  
mobilisation de moyens

**Cellule « Finance et Comptabilité »**

**Christian PARADIS**

Katia LALOY

Assistant comptable \*

Natacha DELABY (4/10)

**Cellule « Ressources humaines et  
organisation »**

**Stéphane GERIN**

Marie-Lourdes BANGARD

Patrick DE GROX

Francine MOUTIER

Isabelle CHARLES

**Cellule « Compétitivité des  
entreprises »**

**Philippe GERKENS**

Jacqueline MARTINETZ

Yann DUCATTEUW

Caroline DE MORRE

Sébastien POLIART

Bernard VAN LAETHEM (4/5)

Natacha DELABY (1/2)

**Cellule « Crématorium »**

**Responsable de site**

Agent de crémation\*\*

Agent d'entretien\*\*

Agent d'accueil\*\*

**La Maison de l'Entreprise SA**

**Xavier BASTIN**

Khadija OMARI

Angélica SZENTESI

Marjorie HEUSKIN

Eva DESTATSBADER

\* recrutement potentiel

\*\* recrutement en cours

BB Boulot ASBL

**Gestionnaire\*\***



**Direction de l'Équipement et des Infrastructures**

**Olivier BONTEMS**

**Cellule d'appui à la Direction**

Annick HESPEL  
Brigitte DEJONCKHEERE  
Sophie HENNO (1/2)

Cellule « Équipement des  
ZAE et Parcs éoliens »

Cellule « Maîtrise d'ouvrage  
des bâtiments »

Cellule « Aménagement et  
Environnement »

Cellule « Immobilier  
d'entreprises »

Atelier cartographique

Elsa SA

**Vincent DE WAELE**

Olivier GEURTS  
Jean-Claude JAUMOTTE  
Jean-Philippe CARPRIAUX  
Isabelle MIROUX (1/2)  
Gestionnaire de projet  
(Ingénieur électricien)\*\*

**Jean-Pierre BRAHY**

Anne-Marie BARSZEZ  
Grégory LEROY  
Pitchou LEFAZA

**Marie ARYS**

Anne-Sophie HONOREZ  
Valentine MOREAU  
Chargé de mission "éco-  
zoning"

**Antoine VANNESTE**

Franz BOURGUEIL  
Marie AMORO (1/2)

**Thierry GUEUNING**

Marion GIFFO  
Virginie JAUMOTTE  
Isabelle MIROUX (1/2)

\* recrutement potentiel

\*\* recrutement en cours



**Direction de la Valorisation du Territoire**

**Nicolas PLOUVIER**

**Cellule d'appui à la Direction**

Frédéric BANSE (1/2)  
Sabine LOUESSE

**Cellule "Aménagement et Ingénierie"**

**Frédéric SEYNAHEVE (4/5)**

Camille MESTDAG  
Benjamin MEUNIER  
Marie BAUWELINCKX  
Marion PLADYS  
Frédéric BANSE (1/2)  
Christelle COEURET

**Cellule "Marketing"**

**Céline THOMAS**

Alexandre VALEE (2/3)  
Marie-Gaëlle CIAVARELLA  
Coralie MARCHANDISSE  
Sabine LEZY (1/2)  
Christophe HIQUET

**Cellule "Filière agro-alimentaire et produits du terroir"**

**Bernard VAN LAETHEM (1/5)**

Sabine LEZY (1/2)

