

## PLAN STRATÉGIQUE 2011-2013



**Agence intercommunale  
de développement Ideta**

Rue Saint-Jacques, 11  
7500 Tournai - Belgique

T | +32 69 55 35 13  
F | +32 69 55 35 07  
E | [info@ideta.be](mailto:info@ideta.be)

  
Wallonie  
picarde

ACTEUR DU  
DEVELOPPEMENT  
DE LA WALLONIE  
PICARDE

# SOMMAIRE

---

<b>I.</b>	<b>LE MOT DU PRESIDENT</b>	<b>6</b>
<b>II.</b>	<b>UN HORIZON TEMPOREL FIXE A 2025</b>	<b>7</b>
<b>II. A.</b>	<b>Une vision interne très ouverte et décloisonnée</b>	<b>7</b>
II. A. 1.	Mission de l'Agence	7
II. A. 2.	Évolution des métiers	7
a)	Le service au citoyen	7
b)	Service aux communes	7
c)	Développement d'infrastructures	7
d)	La stimulation économique	8
e)	Tourisme	8
f)	Energie verte	8
II. A. 3.	Secteurs d'aujourd'hui et de demain	9
II. A. 4.	Culture d'entreprise et cercles de progrès	9
<b>II. B.</b>	<b>Stratégie</b>	<b>10</b>
II. B. 1.	Méthodologie de définition d'une vision commune pour la Wallonie picarde à l'horizon de 2025	10
II. B. 2.	Les finalités	11
II. B. 3.	Les axes stratégiques	11
II. B. 4.	Les projets majeurs pour le territoire et son identité	11
II. B. 5.	Le positionnement de l'Agence au sein du Projet de région	13
II. B. 6.	L'importance et la potentialité des partenariats	13
II. B. 7.	Les cycles	14
II. B. 8.	Les facteurs clés de succès	14
a)	L'ouverture sur Bruxelles	14
b)	La constitution d'une réserve foncière dans le cadre de la mise en œuvre de projets futurs	15
c)	La bonne santé des communes associées	15
d)	Des entreprises s'inscrivant dans la politique du gouvernement wallon et dans une démarche de développement durable	15
II. B. 9.	Les facteurs clés de succès sous haute surveillance : les indicateurs stratégiques	16
<b>III.</b>	<b>PROGRAMMATION DES 3 PROCHAINS EXERCICES</b>	<b>17</b>
<b>III. A.</b>	<b>Contexte à 3 ans</b>	<b>17</b>
III. A. 1.	Une nouvelle phase de programmation à 3 ans	17
III. A. 2.	Le contexte territorial et son impact sur les actions à 3 ans	17
III. A. 3.	Les axes clefs de la politique régionale	18
III. A. 4.	Perspectives économiques et financières	19
III. A. 5.	L'affirmation du nouveau schéma d'organisation interne	20
<b>III. B.</b>	<b>Éléments forts du plan d'actions sur la période 2011-2013</b>	<b>24</b>
III. B. 1.	Le développement durable version Wallonie picarde	24
III. B. 2.	La nouvelle programmation d'investissements qualifiants pour la Wallonie picarde dans l'après Convergence	24
III. B. 3.	L'efficacité de gestion et d'organisation entre les différents sites	25
a)	La gestion des bâtiments	25
b)	La gestion des contrats	26
c)	La gestion du personnel	26
III. B. 4.	La programmation financière	26
III. B. 5.	La promotion du territoire	27

III. B. 6. Les indicateurs liés au plan d'action à 3 ans	27
<b>III. C. Programme d'actions à 3 ans décliné par direction</b>	<b>27</b>
III. C. 1. Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI)	27
a) Données opérationnelles	27
(1) L'équipement des infrastructures d'accueil des entreprises	27
(2) La construction d'infrastructures d'hébergement pour jeunes entreprises	32
(3) L'affirmation des bâtiments-relais dans une dynamique de service et d'innovation	35
(4) La mise à disposition de terrains équipés aux investisseurs	37
(5) La mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement	39
b) Données financières	47
(1) Plan d'investissement 2011-2013	47
(2) Budget de fonctionnement 2011-2013	48
c) Suivi du programme d'actions	48
(1) Indicateurs opérationnels	48
(2) Indicateurs financiers	49
III. C. 2. Direction Valorisation du territoire (DVT)	50
a) Données opérationnelles	50
(1) L'aménagement du territoire dans une perspective à long terme	50
(2) La contribution à l'attractivité et à la vitalité des centres urbains	51
(3) L'accompagnement à l'amélioration du cadre de vie et la dynamisation des espaces ruraux	56
(4) La structuration et le développement des filières touristiques stratégiques	60
(5) La promotion de la Wallonie picarde	67
(6) Soutien aux Parcs naturels	71
b) Données financières	72
(1) Plan d'investissement 2011-2013	72
(2) Budget de fonctionnement 2011-2013	72
c) 3. Suivi du programme d'actions	73
(1) Indicateurs opérationnels	73
(2) Indicateurs financiers	73
III. C. 3. Direction des Moyens Généraux (DMG)	74
a) Données opérationnelles	74
(1) Programmation en termes financiers	74
(2) Programmation en termes de ressources humaines	75
(3) Programmation en termes d'accompagnement des entreprises	76
(4) Gestion du secteur Crématorium et supervision du fonctionnement du Crématorium des Blancs Arbres	79
(5) Gestion du secteur Participations	80
b) Données financières	87
(1) Plan d'investissement 2011-2013	87
(2) Budget de fonctionnement 2011-2013 (DMG + DGE)	87
c) Suivi du programme d'actions	87
(1) Indicateurs opérationnels	87
(2) Indicateurs financiers	88
<b>IV. ANNEXES</b>	<b>90</b>
<b>IV. A. Budgets par secteur</b>	<b>90</b>
<b>IV. B. La composition des organes de gestion</b>	<b>105</b>
IV. B. 1. Comité de gestion Secteur "Développement" (17)	105
a) Représentants communaux (13)	105
b) Représentant provincial (1)	105
c) Représentants privés (3)	105
d) Président du Comité :	105
IV. B. 2. Comité de gestion Secteur "Tourisme" (4)	106
a) Représentants communaux (3)	106

b) Représentants privés (1)	106
c) Président du Comité :	106
IV. B. 3. Comité de gestion Secteur "Participations" (7)	106
a) Représentants communaux (7)	106
b) Présidente du Comité :	106
IV. B. 4. Comité de gestion Secteur "Parcs" (8)	107
a) Représentants communaux (8)	107
b) Président du Comité :	107
IV. B. 5. Comité de gestion Secteur "Crématorium" (5)	107
a) Représentants communaux (4)	107
b) Expert (1)	107
c) Président du Comité :	107
IV. B. 6. Conseil d'Administration" (30)	108
a) Représentants communaux (23)	108
b) Représentant provincial (1)	108
c) Représentants privés (6)	108
d) Président du Conseil :	109
IV. B. 7. Bureau	109
IV. B. 8. Comité de Rémunération	109
IV. B. 9. Equipe de Direction	109

**IV. C. Modalités des droits de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées** **110**

"Les jambes de vingt ans sont faites pour aller au bout du monde."

"Le Très-Bas"

Christian Bobin

## I. LE MOT DU PRÉSIDENT

---



### **IDETA a 20 ans !**

La SIDEHO est morte, vive IDETA... Tels furent les termes utilisés dans la presse pour consacrer l'éclatement d'un outil intercommunal à l'échelle du Hainaut occidental et la naissance d'un nouvel outil à l'initiative des communes allant de Pecq à Enghien.

Une naissance dans un contexte politique délicat avec une volonté de vouloir faire mieux et le bonheur de penser l'avenir sera plus rose.

En l'occurrence, la voie tacitement choisie a été de faire la même chose mais autrement.

La même chose, c'est contribuer au développement d'une région autrement, c'est d'avoir l'intelligence de confronter les idées, de trouver des consensus et de parler d'une seule voie. Aujourd'hui, c'est la Wallonie picarde qui parle et dont on parle...

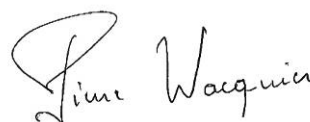
Si l'Agence Intercommunale peut aujourd'hui fêter 20 ans de contribution au développement, on peut aussi fêter une naissance, celle d'une nouvelle identité pour le territoire, partagée et portée avec fierté.

Comme patrimoine : des villes aux caractéristiques patrimoniales et architecturales majeures, des entités rurales de qualité mais surtout un projet de territoire, le Projet de région de Wallonie picarde.

Au même titre que d'autres acteurs, il appartient à l'Agence, pour les 15 prochaines années, de concrétiser les objectifs stratégiques à travers les projets qu'elle porte et de contribuer à les mettre en œuvre mais également de l'enrichir de son expérience et de son savoir-faire.

Confiant en son avenir, je lui souhaite un joyeux anniversaire dans un joyau de territoire. Longue vie à IDETA !

*Pierre Wacquier*



*Président*

## II. UN HORIZON TEMPOREL FIXÉ À 2025

---

### II. A. Une vision interne très ouverte et décloisonnée

#### II. A. 1. Mission de l'Agence

La définition de la mission de l'Agence Intercommunale est volontairement large et consiste à **être au service du développement de la Wallonie picarde**.

Il serait réducteur de projeter une liste exhaustive de notre sphère d'activité dès lors que toute mission qui contribue au développement du territoire doit être considérée comme une opportunité à concrétiser. Le domaine d'intervention est par définition multidisciplinaire et multisectoriel.

#### II. A. 2. Évolution des métiers

Dans l'état actuel des choses, les métiers de l'Intercommunale peuvent se construire autour de 6 thèmes principaux :

##### a) Le service au citoyen

Le développement de services auxiliaires sur les zones d'activités tels les maisons d'enfants, l'organisation de services à la population à l'échelle de la Wallonie picarde (crématorium,..) sont relativement récents et, contrairement aux autres missions, s'adressent directement au citoyen.

Il s'agit d'un axe de développement important pour le futur.

##### b) Service aux communes

Le service opérationnel aux communes s'articule autour de différents thèmes que sont l'aménagement, la mobilité, le tourisme, la gestion des participations.

Pour l'avenir, le soutien administratif aux communes pourrait être un axe de développement de ce métier (mise à disposition de cahier de charges, participation à la réalisation des plans stratégiques locaux,...).

##### c) Développement d'infrastructures

Le développement d'infrastructures est principalement orienté vers les entreprises en relais de la Région qui met à disposition de sa politique d'infrastructures d'accueil les moyens financiers adéquats.

Ce métier est donc directement corrélé aux potentialités de financement public et à la pro-activité de nos services à identifier les opportunités et à déposer des projets éligibles ainsi qu'à notre capacité de cofinancement.

D'autres équipements peuvent toutefois être développés et financés par l'Agence Intercommunale dans le cadre d'un projet spécifique et self-supporting (exemple : le crématorium).

#### **d) La stimulation économique**

L'accompagnement économique a été initié dans la majorité des Intercommunales wallonnes lors de la mise à disposition de fonds européens. Alors que la politique d'accompagnement s'est réalisée localement, une réflexion de fond est actuellement coordonnée au niveau wallon (ASE) au sein de l'Agence de Stimulation Economique au départ du constat que l'offre est relativement identique et qu'elle pourrait s'organiser différemment.

Stimuler l'économie, c'est s'assurer que les entreprises bénéficient d'une information directe sur les opportunités détectées ou sur toute question de gestion brûlante pour elle.

En la matière, le nombre d'acteurs de terrain reste relativement important (Cellule compétitivité des entreprises, La Maison de l'Entreprise, la Chambre de commerce et d'industrie de Wallonie picarde, l'Invest,...) et leur mode de financement est encore davantage divergent.

Ce métier évoluera très certainement à l'issue de la prochaine phase de financement européen en fonction des balises que déterminera le Gouvernement wallon et par une recherche d'efficience au niveau des bassins de vie.

#### **e) Tourisme**

Porté par l'Agence Intercommunale depuis bientôt 15 ans comme une activité économique à part entière, le tourisme entre dans la troisième étape de son plan de développement.

Après une première période consacrée à l'impulsion d'investissements lourds, une deuxième consacrée à l'initiation de la promotion et de la mise en marché progressive des différentes filières touristiques, il s'agit désormais de concrétiser à l'échelle de la Wallonie picarde, une phase de marketing de produits, stimulant les synergies public-privé et s'appuyant sur une sélection de produits phare susceptibles de faire rayonner le territoire au-delà de ses frontières.

#### **f) Energie verte**

S'il s'agit d'un nouveau métier pour l'Intercommunale lorsqu'on parle d'investissements dans l'énergie (éoliennes, photovoltaïque,...), il s'agit également d'un processus de changement dans les autres métiers afin de les inscrire dans un contexte où le développement durable et la prise en compte de l'empreinte écologique deviennent un réflexe permanent.

Le métier et plus généralement le thème constituent un axe stratégique majeur dans le développement du territoire. Il contribuera également à renouveler et à diversifier certaines sources de revenus de l'Intercommunale au profit des communes.

En conclusion, tous les métiers actuels sont confirmés à long terme. La manière dont ils seront mis en œuvre demain devra évoluer en fonction des opportunités (financements), des besoins et des enjeux.



### II. A. 3. Secteurs d'aujourd'hui et de demain

Les cinq secteurs existants permettent de loger l'ensemble des métiers actuels de l'Intercommunale.

La création ou la disparition de nouveaux secteurs, bien qu'elles ne soient pas d'actualité, s'appuieraient sur des éléments tels :

- une opportunité d'intervention du secteur intercommunal dans un tout nouveau domaine;
- une réorganisation suite à une fusion, à un apport de branches d'activités,...;
- la décision d'une autorité d'organiser différemment le secteur intercommunal ou ne plus subventionner certaines activités

### II. A. 4. Culture d'entreprise et cercles de progrès

Organiser une culture d'entreprise dynamique, c'est inscrire les collaborateurs dans des projets communs.

La mise en place de cercles de progrès en interne permet cette collaboration entre différents services, directions sur des thèmes généraux et communs.

Dans un contexte où le développement durable devient le mot d'ordre de l'organisation d'une structure ou plus largement de la société, les quatre thèmes suivants sont apparus comme prioritaires :

- la mobilité;
- les comportements écologiques;
- le bien-être des travailleurs;
- les logiciels libres.

Les groupes de travail se mettront en place dès le premier trimestre 2011.

Nous pouvons d'ores et déjà signaler que dans le cadre du concept d'éco-zoning développé plus en avant, la même démarche de mise en place de cercles de progrès, cette fois-ci, externes, sera initiée.

## II. B. Stratégie

### II. B. 1. Méthodologie de définition d'une vision commune pour la Wallonie picarde à l'horizon de 2025

Le Projet de territoire "Wallonie picarde 2025" traduit à lui seul la volonté d'établir une vision commune à l'horizon de 2025.



L'orientation annoncée est de lui insuffler une certaine dynamique en n'établissant pas un document final figé mais au contraire en en faisant un document de travail permanent et en le laissant suffisamment ouvert pour que les acteurs de terrains puissent l'enrichir progressivement et se l'approprier.

Le Projet de région constitue une projection des futurs souhaitables. Il est essentiellement porté par le Conseil de Développement, rassembleur des forces vives du territoire, et soutenu méthodologiquement par l'Institut Jules Destrée.

Il se base par ailleurs sur des **valeurs** essentielles qui doivent alimenter les décisions et options futures de tout qui y adhère et qui sont :

- la solidarité et l'ouverture
- la convivialité
- la volonté du consensus économique
- l'éthique dans la gouvernance
- le respect du bien public
- la valorisation de la diversité territoriale

Le territoire de la Wallonie picarde excentré par rapport à la Wallonie mise davantage sur la proximité de deux grandes métropoles que sont Lille et Bruxelles et sur l'euro corridor qui les relie.

Miser sur l'ouverture et sur l'offre d'espaces de «décompression» ou d'appui au développement pour ces métropoles en saturation constitue une démarche constructive et de collaboration plutôt que de concurrence.

## II. B. 2. Les finalités

«La Wallonie picarde est un territoire **cohérent, prospère, ouvert et vert**...». Enoncer cette phrase est aujourd'hui l'affirmation d'un objectif ambitieux pour tout qui dispose d'un minimum de sens critique.

L'ambition du Projet de territoire est qu'elle puisse être demain, une réalité pour nos enfants et petits-enfants portant en eux toute la fierté d'en faire partie.

La transition d'aujourd'hui à demain n'est pas une évolution naturelle. Elle nécessite d'identifier les bons axes stratégiques, une constante affirmation de ceux-ci dans le temps, de bons décideurs, de bons opportunistes aussi, beaucoup d'énergie et une volonté de tout moment.

Le projet de territoire identifie à ce jour 6 finalités à l'horizon 2025 qui cadre avec les qualificatifs énoncés ci-avant.

- Une communauté de communes, partenaire de ses voisins euros métropolitains.  
Un territoire équilibré dans son développement spatial
- Un dynamisme entrepreneurial visant l'emploi pour tous à l'horizon de 2025
- Des priorités éducatives, associatives, culturelles et sportives
- Des secteurs de la santé et de l'aide innovants
- Une réelle coopération multisectorielle autour du développement durable

## II. B. 3. Les axes stratégiques

Les axes stratégiques sont autant de leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs à long terme. Ils sont actuellement au nombre de 7. Nous reportons le lecteur au document référencé pour l'intégralité des textes<sup>1</sup> et nous bornerons à les citer.

- Piloter le territoire au moyen de structures de gestion tournées vers le développement durable
- Mobiliser les atouts de deux proximités métropolitaines
- Consolider et communiquer autour d'une image connue et reconnue
- Affirmer la réalité d'une région verte et ouverte
- Valoriser un réseau de villes attractives et accueillantes
- Actionner tous les leviers du dynamisme économique pour un emploi de qualité
- Positionner l'humain au cœur des solidarités.

## II. B. 4. Les projets majeurs pour le territoire et son identité

**Le Projet de région identifie à ce jour 18 projets structurants** déclinés au départ des 7 axes stratégiques identifiés ci-avant.

De nouveau, nous invitons le lecteur à prendre connaissance des projets sans qu'ils soient considérés comme exhaustifs et non évolutifs dans le document de référence. Nous citerons uniquement les projets dans lesquels l'intervention de l'Agence est clairement identifiée et qui dès lors feront partie intégrante de sa programmation à court, moyen ou long termes :

---

<sup>1</sup> Wallonie Picarde 2025. *Projet de territoire. Rapport du Conseil de développement - Synthèse du 29 février 2008.*

Réaliser l'**axe stratégique 1** implique :

- de mettre en place la communauté de communes dotée d'un niveau d'action politique et d'un niveau technique (PS1);
- de mettre en œuvre et de disposer d'un schéma de cohérence territoriale de la Wallonie picarde (SCOT), outil planologique (PS2);
- d'établir une charte de développement durable en Wallonie picarde au travers l'organisation d'assises du développement durable (PS4).

Réaliser l'**axe stratégique 2** implique :

- d'assurer le rayonnement et l'ouverture de la Wallonie picarde par la mise en place de partenariats avec les territoires voisins avec un point d'attention particulier vers Bruxelles (PS5);
- d'asseoir la Wallonie picarde dans l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai au travers d'alliances et d'actions communes au sein de celles-ci (PS6).

En ce qui concerne l'**axe stratégique 3**, sa mise en œuvre part du postulat que les aspects promotion et communication touristique sont bien maîtrisés dans la valorisation du territoire et qu'ils peuvent être appliqués à d'autres secteurs. Les projets structurants identifiés à ce jour visent à :

- développer un plan marketing de la Wallonie picarde, l'appliquer, l'harmoniser au niveau des différents opérateurs (PS7);
- structurer la politique événementielle (PS8).

L'**axe stratégique 4** comporte 3 projets clairement identifiés mais est probablement celui qui sera le plus alimenté dans le contexte sociétal actuel. Pour deux d'entre eux, l'Agence Intercommunale est directement impliquée. Il s'agit :

- de la réalisation d'investissements de production et de distribution énergétique dans le but d'alimenter des parcs industriels ou des gros consommateurs (PS10);
- la contribution à la recherche et développement en matière d'environnement et de développement durable en Wallonie picarde (PS11).

L'**axe stratégique 5** implique la réalisation de projets opérationnels de revitalisation de centres-villes ou d'espaces urbains (P12). Ils contribuent à rendre nos villes attractives. Ils sont par essence ponctuels et ceux qui sont mentionnés dans le projet de territoire sont déjà en cours ou projetés à un horizon à plus ou moins long terme.

Enfin, l'**axe stratégique 6** à forte connotation d'emploi et de formation comporte deux projets structurants importants pilotés au départ des Intercommunales du territoire. L'Agence sera impliquée, mais de manière moindre dans les 2 derniers :

- le renforcement des moyens de développement économique en Wallonie picarde (PS14);
- l'amélioration de l'offre pour les métiers de la logistique en termes de transport (fluvial, routier) (PS15);
- la mobilisation pour le plein emploi à l'horizon de 2025 (PS16);
- l'animation, le développement et la valorisation de filières touristiques (PS17).

L'**axe stratégique 7** concerne la solidarité et l'humain. Il s'agit d'un axe sur lequel l'Agence Intercommunale est peu associée mais pourrait intervenir à l'avenir dans le cadre de son métier "service citoyen".

## II. B. 5. Le positionnement de l'Agence au sein du Projet de région

Il est clair, à la lecture de ce qui précède, que l'Agence Intercommunale jouera un rôle majeur dans la mise en place du projet de territoire et que son soutien sera déterminant.

Dès lors, les orientations définies dans le Projet de région constituent en elles-mêmes les priorités de l'Agence dans un souci de cohérence parfaite.

Tous les projets et chantiers de l'Intercommunale trouvent leur place dans les axes. Certains d'entre-deux ne sont pas encore intégrés dans celui-ci mais viendront compléter et concrétiser la démarche dans le futur. Il s'agit d'établir un dialogue permanent entre la programmation et la stratégie.

Notre contribution au développement du territoire et au Projet de région tient en deux mots: Ambition et Innovation. Ambition en se fixant des objectifs quantitatifs ou qualitatifs de haut niveau (exemple : projet de planter 1.000 arbres en Wallonie picarde d'ici 2025). Innovant en proposant d'équiper le territoire pour le futur (exemple : zone de rechargement de véhicules électriques sur les zones d'activités).

Certaines valeurs guident notre action : les notions de cohérence, de réseautage et de convergence de moyens constituent des guides forts de notre travail, des guides indissociables de notre composante Intercommunale, de notre volonté d'efficience dans l'utilisation des fonds publics mobilisés et de notre pratique courante de partenariats transrégionaux et transfrontaliers.

## II. B. 6. L'importance et la potentialité des partenariats

Un territoire cohérent, dynamique et bien organisé suppose que l'ensemble des acteurs disposent d'une vision convergente des lignes de force et des actions principales.

A ce titre, les rapprochements et collaborations des acteurs du terrain que ce soit à l'échelle de la Wallonie picarde, à l'échelle locale ou régionale sont primordiaux. Les bons partenariats sont ceux qui appuient directement la stratégie définie et qui créent une valeur ajoutée ou des économies d'échelle par rapport à l'action isolée des opérateurs. Nous les mettons en évidence dans les pages qui suivent.

L'Agence Intercommunale s'appuie par ailleurs sur certains partenaires et les soutient pour développer des axes de développement du territoire importants mais considérés comme ne faisant pas partie du périmètre direct de ses métiers : il s'agit notamment de la culture (Asbl Culture.Wapi), de l'accueil de la petite enfance (Asbl BB Boulot).



Enfin, la promotion récente des partenariats public-privé et la jurisprudence qui se développe autour de cette question apportent également de larges perspectives de partenariats. Elles peuvent susciter l'intérêt d'investisseurs privés ou publics sur des dossiers a priori peu relevant pour eux de manière isolée.

## II. B. 7. Les cycles

Les partenaires de l'Intercommunale comprennent au sens large ses associés (25 communes, la Province de Hainaut et Westlede).

Si la projection de ce que devrait être le territoire de la Wallonie picarde à l'horizon de 2025 constitue le fil conducteur sur le long terme, des plans à plus brève échéance doivent permettre de concrétiser ces objectifs.

Par ailleurs, l'Agence Intercommunale a l'obligation de réaliser des plans d'actions triennaux et de les évaluer.

Enfin, d'ici à l'échéance de 2025, deux mandatures communales complètes auront l'occasion de travailler sur le développement du territoire.

Dès lors, il paraît opportun de maintenir en lien les 3 types de documents suivants :

- un schéma stratégique directeur matérialisé par une vision cartographique de la Wallonie picarde en 2025 (notion de SCOT, de SVAT);
- des plans dont la périodicité est calquée sur les cycles communaux et établis en concertation avec les nouvelles équipes de gouvernance communales dès leur mise en place;
- des plans d'actions à trois ans tels qu'exigés par le code de la démocratie locale et précisant les délais et moyens pour la mise en œuvre des projets.

## II. B. 8. Les facteurs clés de succès

S'inscrire dans le Projet de région signifie pour l'Intercommunale de bien identifier les actions mais surtout de se doter des moyens de les réaliser.

Les éléments qui seront au centre de la gestion de l'Agence pour l'avenir, dont certains ont déjà été évoqués ci-avant, sont, de manière non exhaustive :

### a) L'ouverture sur Bruxelles

Comme stipulé dans le Projet de région, la mise en place de l'Eurométropole a boosté les liens avec la métropole française ce qui n'a pas été le cas avec la métropole bruxelloise. Or, le potentiel et les opportunités de développement et de partenariat de celle-ci avec la Wallonie picarde sont tout aussi nombreux et porteurs.

Les partenariats recherchés viseront la promotion de nos infrastructures d'accueil particulièrement le Parc d'activités Qualitis aux portes de Bruxelles, la promotion de notre-savoir faire auprès des entreprises implantées à Bruxelles (centres d'entreprises, produits et services des entreprises installées en Wallonie picarde),...

A cet effet, l'investissement dans le Parc d'activités Qualitis aux portes de Bruxelles (Enghien) a été réalisé dans le but d'offrir une alternative aux investisseurs bruxellois tout en gardant une proximité avec la métropole. Pour le futur, d'autres équipements ou services spécifiques pourraient se développer dans la pointe nord-est du territoire afin de répondre à une demande non satisfaite sur Bruxelles.

## **b) La constitution d'une réserve foncière dans le cadre de la mise en œuvre de projets futurs**

Afin d'assurer un renouvellement permanent des espaces valorisables pour l'activité économique, la logique veut que le stock vendu soit remplacé. Il ne serait pas de bonne et saine gestion de reconsidérer les stocks dès lors qu'ils sont vides. Le renouvellement doit être permanent et continu.

Partant de l'hypothèse que l'objectif de commercialisation est de 20 hectares de terrains par an, il faut considérer que 20 hectares doivent être acquis à minima chaque année. Ceux-ci peuvent être acquis eu égard à des projets en cours, à des projets valorisables dans le futur ou encore à titre de capacité d'échange.

Par ailleurs, une réserve foncière de terrains urbanisables et valorisables est également prévue dans le cadre de la mise en œuvre de projets d'équipements en centres urbains (exemple de la micro-zone de Tournai) ou de projets touristiques.

## **c) La bonne santé des communes associées**

Contribuer à la bonne santé des communes associées est également une priorité de l'Intercommunale.

Pour pouvoir initier de nouveaux projets et pour que chacune puisse activement participer à la réalisation du Projet de région, l'Intercommunale souhaite contribuer à mettre à disposition des communes des moyens stables et récurrents dans le temps au travers d'une politique de distribution de dividendes stable (en prenant en compte l'effet de l'inflation).

## **d) Des entreprises s'inscrivant dans la politique du gouvernement wallon et dans une démarche de développement durable**

Les entreprises du territoire ont besoin d'un environnement matériel stable pour pouvoir se concentrer sur les problématiques opérationnelles. Par ailleurs, elles sont constamment dans un exercice de compétitivité nécessitant un environnement économique favorable, la maîtrise de leurs coûts et un accompagnement de qualité.

Les entreprises de la Wallonie picarde qui relèvent des domaines d'activités ou thèmes soutenus fortement par la politique du Gouvernement wallon peuvent bénéficier de conditions optimales à leur développement. Les inciter à profiter des mesures offertes par le Plan Marshall 2. vert ou encore à s'inscrire dans les pôles de compétitivité est un des leviers pouvant être actionné par l'Agence Intercommunale.

L'appui des centres de recherche aux entreprises ou la création de spin-off au départ des développements effectués par les centres de recherche restent également une source importante de création de valeurs pour les entreprises et pour le territoire.

Par ailleurs, l'Agence Intercommunale s'efforce de mettre à disposition des entreprises différents éléments permettant de contribuer à leur compétitivité tels :

- Des infrastructures d'accueil de qualité et de grande fonctionnalité pour les plus jeunes entreprises;
- Une offre de terrains viabilisés de haute qualité correspondant aux besoins de localisation stratégique de différentes catégories d'entreprises;
- Une proximité pour des services auxiliaires (maisons d'enfants pour les travailleurs, hôtel, centre de séminaires et conférences);
- Un accompagnement et la mise à disposition de compétences diverses sur des problématiques ponctuelles ou structurelles de l'entreprise;

- Pour certaines entreprises, la possibilité de se fournir en énergie verte dans le but de disposer d'une alternative moins coûteuse et stable et de bénéficier en outre d'une visibilité de consommateur éthique. Cette visibilité sera également appuyée par leur localisation dans un éco-zoning, concept développé récemment dans la politique gouvernementale.

A terme, la mise en place d'un observatoire socio-économique de la Wallonie picarde projeté dans le Projet de région permettra d'affiner les axes de renforcement de la compétitivité de celles-ci.

## II. B. 9. Les facteurs clés de succès sous haute surveillance : les indicateurs stratégiques

Les éléments décrits ci-avant nécessitent un suivi systématique. Lorsque les éléments sont précisés et quantifiés, l'évaluation en est facilitée. Les indicateurs et leur quantification sont établis dans une perspective à long terme à environnement constant et concernent les domaines spécifiques d'intervention de l'Agence Intercommunale dans le Projet de région. Leur évaluation sera établie annuellement jusque 2025.

Facteur clef	Indicateur	Objectif annuel
Ouverture sur Bruxelles	Nombre de partenariats conclus	3
Réserve foncière	Nombre d'hectares de terrains viabilisés vendus Nombre d'hectares acquis	$\leq 1$
Bonne santé des communes associées	Taux de progression des dividendes - Taux d'inflation	$\geq 0$
Mise en œuvre de la politique régionale au sein du tissu des entreprises de la Wallonie picarde	Nombre d'inscriptions et de nouvelles inscriptions d'entreprises de la Wallonie picarde dans les Pôles de compétitivité	(...)+2/an
	Nombre total (et évolution) d'entreprises de la Wallonie picarde accompagnées par un centre de recherche hors pôles de compétitivité	(...)+2/an



## III. PROGRAMMATION DES 3 PROCHAINS EXERCICES

---

### III. A. Contexte à 3 ans

#### III. A. 1. Une nouvelle phase de programmation à 3 ans

Le plan d'actions 2011-2013 est pour l'Intercommunale une nouvelle étape de projection à 3 ans notamment au niveau du programme d'investissements et du plan de financement de celui-ci.

Pour rappel, le plan 2008-2010 était le premier exercice de plan triennal. Les opportunités d'investissement liées au programme Convergence ont été saisies et ont permis d'accélérer la mise en œuvre de projets en mettant prioritairement l'accent sur les exigences temporelles de consommation des enveloppes budgétaires.

Un marché lié à la couverture des besoins de financement et de préfinancement sur la période 2008-2010 avait également été lancé et attribué.

La nouvelle période 2011-2013 constitue une phase de programmation dans un contexte substantiellement différent sur les points suivants :

- La programmation laissera toujours la place aux investissements pour lesquels des opportunités de financement sont à saisir (exemple : le Negundo Cube à Tournai Ouest) mais celles-ci s'annoncent moins nombreuses de sorte que le planning pourrait être plus stable.
- La période considérée verra se terminer les programmes d'actions Convergence et Interreg. Ainsi, le centre transfrontalier des entreprises clôturera déjà ses actions le 31 décembre 2011. Les projets d'accompagnement menés dans le cadre de Convergence prendront quant à eux fin le 31 décembre 2013.

#### III. A. 2. Le contexte territorial et son impact sur les actions à 3 ans

On l'a vu précédemment, le Projet de région précise un objectif à atteindre à long terme et décline des projets structurants et chantiers qui contribuent à sa réalisation.

Sans rentrer à nouveau dans le détail du Projet de territoire, travailler en cohérence avec celui-ci c'est s'assurer :

- du suivi de la mise en œuvre des projets structurants et des chantiers identifiés;
- de l'adéquation et de l'enrichissement du Projet de région avec toute nouvelle opportunité d'action ou d'investissement repérée par l'Agence.

Une première mise en conformité sera réalisée sur base du présent exercice de programmation à 3 ans.

Par ailleurs, le Projet de région insiste sur la mise en place d'une communauté de communes dotée d'une structure de gouvernance politique, d'une structure de mise en œuvre technique ainsi que d'une structure représentant la société civile.

L'actuel Conseil de Développement préfigure la représentation de la société civile. Il a déjà le mérite d'exister et d'être reconnu comme l'instance de coordination.

La structure d'appui technique est imaginée dans son rôle le plus large possible. On comprend qu'elle s'appuiera sur les opérateurs existants afin d'être en mesure d'assurer une cohérence parfaite entre les niveaux politique et technique. Dans les trois prochaines années, les choses se préciseront probablement par rapport à cette structure technique.

Le Projet de région se met en place dès aujourd'hui. Pour les trois prochaines années, les projets développés seront autant de pierres posées sur l'édifice.

L'Agence Intercommunale constitue déjà un appui technique important à la mise en œuvre du Projet de région.

Le contexte territorial pour les trois années à venir sera la poursuite de la coopération en vue d'accélérer le processus de métropolisation Lille-Kortrijk-Tournai entamé. Il appartient à l'Agence Intercommunale 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.

Dans ce cadre, les appels à projets lancés dans le cadre du programme Interreg IV et du futur *Interreg V* sont autant d'occasion de renforcer les partenariats tout en disposant des moyens pour les mettre en œuvre. L'Agence y est particulièrement attentive et continuera à proposer des projets phares dans le domaine.

Le contexte territorial doit fortement évoluer au cours des trois prochaines années eu égard à Bruxelles qui est un enjeu important pour l'avenir. Des partenariats clefs seront précisés afin d'inscrire la Wallonie picarde dans une relation forte avec la métropole bruxelloise.

### III. A. 3. Les axes clefs de la politique régionale

Le Projet de région qui a la vocation de devenir un document de référence pour les différents acteurs du territoire s'appuie, et s'inspire lui-même, sur la politique mise en place par le Gouvernement wallon.

Le redéploiement de nos économies vers le développement durable à l'origine du Plan Marshall 2.Vert reste le message central de la déclaration de politique régionale et a été intégré de manière très forte et volontaire dans le Projet de région.

Pour rappel, les axes principaux énoncés sont : la création d'activités, la valorisation du capital humain, l'efficacité énergétique, la mise en œuvre 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 modulation des taux de subventionnement des infrastructures en fonction de leur performance énergétique,...

L'amélioration de la qualité de vie et le cadre de vie des citoyens et des travailleurs est une autre thématique forte également intégrée dans le Projet de région. Les actions visant la mobilité et l'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, sont autant d'éléments de politique soutenus par le Gouvernement.

Pour rappel également, cette déclaration se voulait également réformer la gouvernance publique afin de faire de la Wallonie un modèle en la matière. La réorganisation des mandats publics a déjà fait l'objet d'aménagements au sein de l'Agence qui veillera à mettre en application toute disposition visant à améliorer son fonctionnement et sa transparence.

### III. A. 4. Perspectives économiques et financières

Les conséquences de la crise ont pu être amorties par l'intervention massive des Gouvernements dans le système financier mondial. Cette intervention a par ailleurs permis une reprise de la confiance des chefs d'entreprises et des consommateurs. La relance sera toutefois moins rapide qu'espérée de par l'assainissement de différents agents économiques dont les institutions de crédit.

Cet élément pèse évidemment sur la finalisation des dossiers de vente des terrains industriels de par la difficulté de certains investisseurs de constituer leur montage financier.

Suivant les prévisions, l'inflation devrait s'établir à 1,7% en 2011, en augmentation suite au renchérissement des matières premières.

Les perspectives de la Banque Nationale sont reprises ci-dessous pour 2011 et adaptées pour 2012 et 2013.

Les mots d'ordre sont donc une croissance et une inflation modérée, des opportunités à l'exportation, un assainissement et des perspectives de taux faibles sur les marchés financiers.

## Prévisions

	2011	2012	2013
Croissance	+1,7% (2 à 2,5% avant la crise)	+ 1,9%	+2,1%
Inflation	+1,7%	+1,9%	+2,1%
Augmentation salariale (en ce comprise évolution grille barémique)	+2,7%	+2,9%	+3,1%
Change euro/dollar	1,26	1,15	1,1
Croissance des exportations	4,3%	3%	2,5%
Taux d'intérêt court terme	1,1%	1,2%	1,3%
Taux des obligations	3,9%	4%	4,1%
Evolution de la population En Wallonie picarde	1%	1%	1%

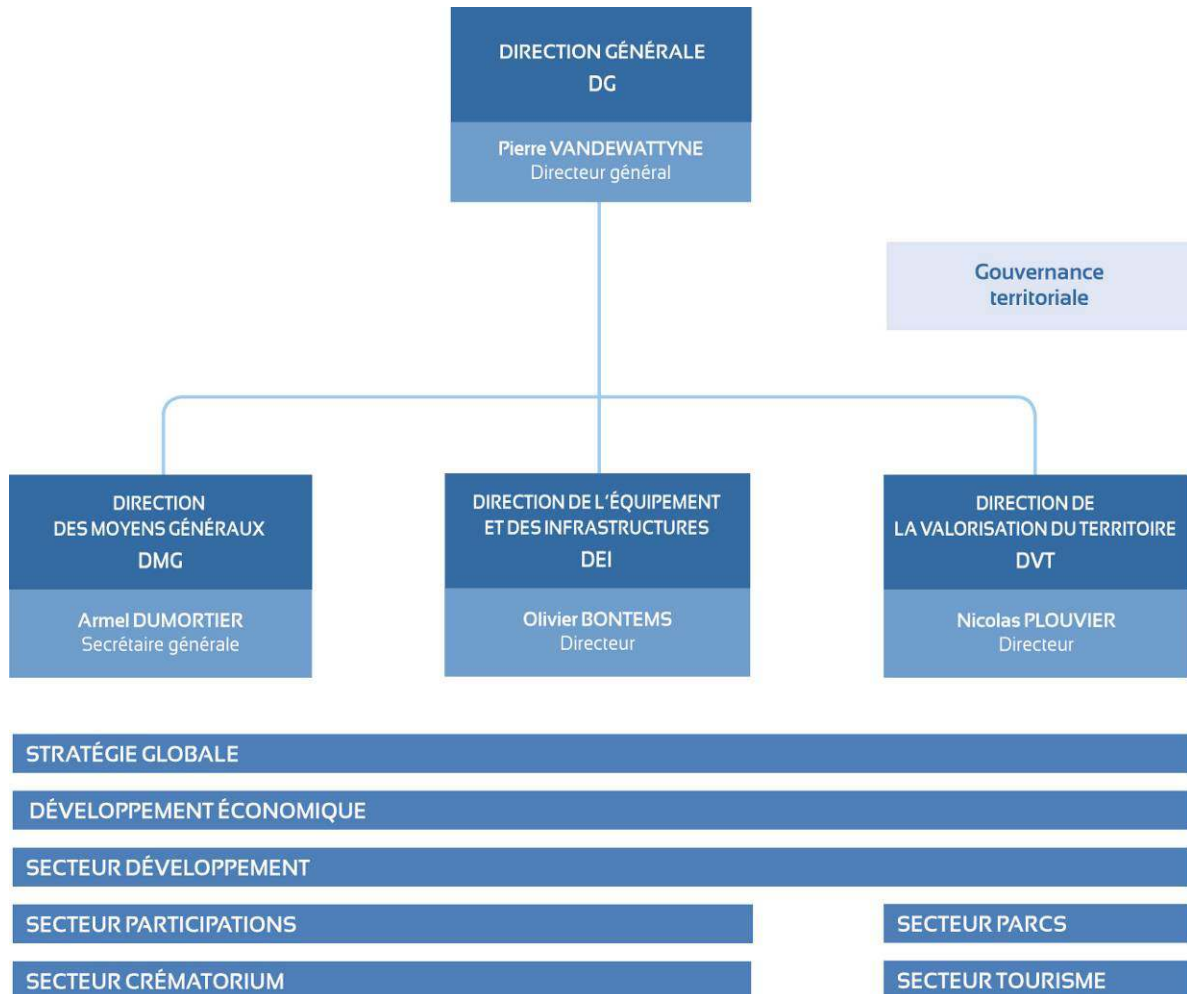
### III. A. 5. L'affirmation du nouveau schéma d'organisation interne

A la fin de l'année 2009, un nouveau schéma d'organisation interne a été adopté. Afin de coller au mieux au schéma, les procédures font l'objet d'adaptations constantes (circuit de signature, gestion budgétaire,...).

Toutefois, pour fonctionner de manière optimale, la bonne organisation physique et la proximité des collaborateurs d'une même direction ou de l'ensemble des directions restent des éléments primordiaux. Cela n'est plus possible eu regard d'une équipe approchant les 80 personnes.

C'est en ce sens que l'Intercommunale s'est inscrite dans une opération de relocalisation (et de revitalisation !) au terme de 3 ans. En effet, le projet d'aménagement du futur siège de notre Agence en centre-ville (Projet Cité) comportera une importante partie architecturale liée à la démolition et à la reconstruction d'immeubles de bureaux et de logements en lieu et place d'un chancre urbain.

Le budget nécessaire à l'opération, 7,273 millions d'euros hors T.V.A. fait l'objet d'une demande d'inscription dans le programme triennal.



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

Sur le plan interne, la Direction générale a une double vision interne et externe. Elle coordonne les directions opérationnelles et suit l'évolution du contexte, les relations avec les partenaires, les travaux du Conseil de développement ainsi que la gouvernance territoriale dans l'objectif de cadrer toujours mieux les actions internes.

La Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI) a différentes missions liées au développement au sens large et à la commercialisation des terrains viabilisés. De manière synthétique, elle vise à :

- mettre à disposition des entreprises une offre variée et diversifiée dans le cadre de leur implantation ou leur développement (terrains industriels, bâtiments destinés à la location, surface de bureaux en location,...);
- réaliser les objectifs de vente 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'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'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.

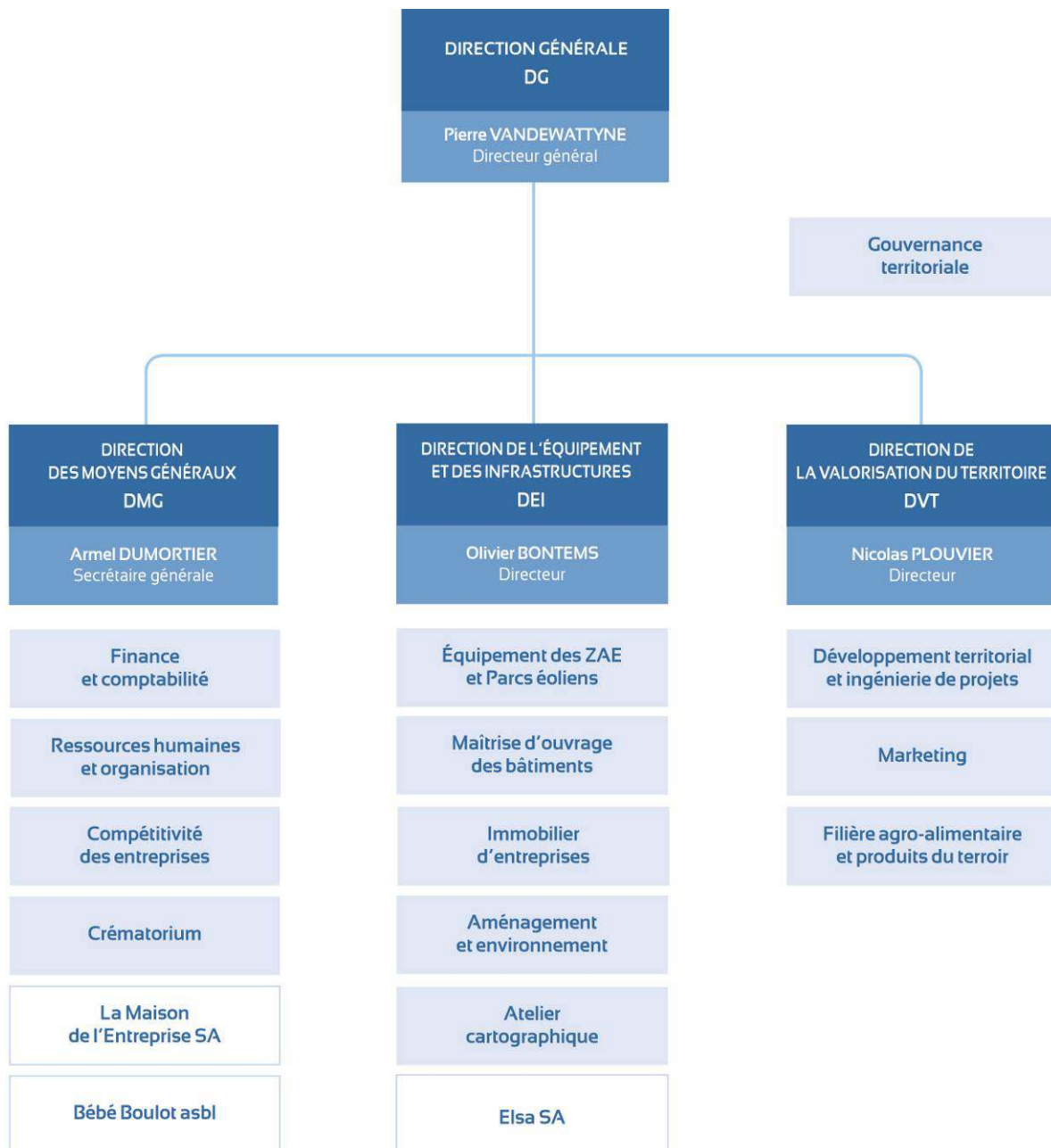
La Direction de la Valorisation du Territoire consolide l'activité de deux anciens pôles d>IDETA: le Pôle Développement territorial et le pôle Tourisme. Le regroupement de ces entités participe d'une volonté de considérer un développement du territoire intégrant toutes ses dimensions.

Que ce soit dans un rôle d'ensemblier, de conseil, par le biais d'une assistance à maîtrise d'ouvrage ou d'une maîtrise d'ouvrage déléguée, l'objectif de la direction est d'aider les communes qui font appel aux services de l'Agence à mener à bien leurs projets d'aménagement, de planification territoriale ou de développement.

Elle poursuit par ailleurs ses missions en matière de promotion et d'ingénierie touristique.

La Direction des Moyens Généraux (DMG) coordonne les différents volets liés à l'organisation interne (GRH, gestion financière, gestion administrative et juridique,...) de l'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.

Elle assure également l'encadrement des nouveaux services mis en place à destination des citoyens : asbl BB Boulot, Crématorium des Blancs Arbres.



### III. B. Éléments forts du plan d'actions sur la période 2011-2013

#### III. B. 1. Le développement durable version Wallonie picarde

Une longueur d'avance, c'est un souhait mais également une nécessité dans le monde qui va de plus en plus vite et où les exigences montent en puissance.

La vitesse de réactivité et la proactivité sont essentiels à l'attractivité du territoire mais en ayant en toile de fond le développement durable. Cette thématique est au cœur du Projet de territoire Wallonie picarde 2025.

Pour demain, l'énergie est un enjeu au cœur de tous les débats du monde politique et économique. Sa disponibilité, son coût restent soumis à de nombreuses hypothèses. La maîtriser peut être un atout important pour l'avenir.

L'Agence Intercommunale a la possibilité d'intervenir à différents niveaux pour contribuer à cette maîtrise dès à présent par :

- la production d'énergie;
- dans le futur, la fourniture directe de l'énergie produite;
- la réalisation d'équipements permettant de réduire la consommation énergétique (panneaux photovoltaïques, mini-éoliennes, les systèmes de récupération de chaleur,...);
- la production d'énergie au départ de certains déchets.



Par ailleurs, les programmes d'accompagnement en cours et qui prévaudront jusque 2013 permettent d'accompagner les entreprises dans la mise en place de Systèmes de management environnemental permettant de modifier leur politique d'achat, de valoriser certains déchets,...

Enfin, la notion de développement durable teinte chaque projet interne (passage de l'imprimé au web, plan de mobilité pour le personnel) et externe d'une tonalité verte et responsable, indispensable et bien en phase avec notre territoire.

#### III. B. 2. La nouvelle programmation d'investissements qualifiants pour la Wallonie picarde dans l'après Convergence

Le programme d'investissements présenté dans le plan stratégique 2010-2012 a été adapté et complété pour ces deux dernières années (2011,2012). Le volume d'investissements représente 91 M€ dont 20 M€ sur fonds propres.



Les nouveaux investissements ajoutés dans la période 2011-2012 sont :

- les travaux d'aménagement et de requalification paysagère à Tournai-Ouest, Ghislenghien et Qualitis;
- les phases 5A et 5B et la mise en œuvre de la crèche les fourmis à la sucrerie de Frasnes;
- les premiers travaux liés au réseau électrique intelligent à Leuze-Europe 2;
- l'acquisition foncière et le programme de déconstruction liés au projet TechniCité;
- la réalisation du centre de conférence Negundo Cube;
- la première phase d'extension de Negundo 2;
- des implantations de mini-éoliennes;
- l'acquisition et les fondations liées au projet CiTé (futur siège social de l'Intercommunale);
- ...

Les investissements programmés en 2013 concernent :

- le contournement de l'A8 à Lessines et l'extension du zoning de Lessines-Ouest;
- l'équipement de la zone prioritaire Delta Zone;
- la réalisation du réseau électrique intelligent à Leuze-Europe 2;
- la réalisation du projet Technicité;
- les travaux liés au projet CiTé.

Parallèlement, le développement touristique qui s'est appuyé sur une période d'investissements lourds se poursuit actuellement sur quelques sites phares (cœur de ville de Tournai, Hôpital Notre-Dame à la Rose à Lessines,...). Les projets sont fondamentaux dans la valorisation du territoire et de son patrimoine. Ils sont soutenus par l'Agence mais les montants consacrés et mobilisés, importants, n'apparaissent bien entendu pas en investissement propre de l'Intercommunale mais de celui des communes concernées.

### III. B. 3. L'efficience de gestion et d'organisation entre les différents sites

La gestion et l'organisation ne concernent plus le seul site de la rue Saint-Jacques et les implantations se sont par ailleurs multipliées.

La recherche d'économie d'échelle et d'amélioration des processus peuvent se concrétiser sur plusieurs plans :

#### a) La gestion des bâtiments

Le nombre de bâtiments fonctionnels dans le cadre des activités propres de l'Agence Intercommunale ou de celles d'entreprises locataires est en forte augmentation. Citons notamment:

- le siège social
- le siège d'exploitation de la Maison du Tourisme
- le crématorium
- les centres d'entreprises ancienne et nouvelle génération
- les halls relais

Tous demandent une maintenance, une surveillance de haute qualité avec des coûts de fonctionnement maîtrisés.

Pour la gestion des bâtiments occupés par le personnel de l'Agence, des mesures ont été annoncées et mises en œuvre dans le but de réduire les coûts. Citons à cet effet l'exemple de l'interconnexion multi-sites en fibres optiques permettant de travailler sur des serveurs partagés ou encore des appels gratuits entre sites.

Par ailleurs, un système de garde peut être mis en place sur cette base en permettant aux personnes assurant la garde de visualiser les sites au départ d'une connexion à distance.

### **b) La gestion des contrats**

Il est opportun et même obligatoire de considérer l'ensemble des activités pour globaliser les marchés. Cela concerne les assurances, les fournitures, l'entretien,...

Vu l'intérêt de travailler avec des masses les plus importantes possibles, nous proposons d'élargir les marchés aux structures partenaires ou annexes dans les limites des dispositions réglementaires (ex : marché internet pour plusieurs opérateurs, médecine du travail pour IDETA et l'Asbl BB Boulot).

### **c) La gestion du personnel**

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

Par ailleurs, la fibre optique permet de travailler en réseau et de ne plus considérer la sphère de travail à une sphère physique réduite. A titre d'exemple, la prise de rendez-vous au niveau du crématorium pendant les périodes de cérémonie s'organise au départ du siège d'IDETA grâce au fichier partagé du planning et à la déviation téléphonique.

## **III. B. 4. La programmation financière**

Les investissements vont se poursuivre et se renouveler mais principalement sur base de subsides et de fonds empruntés.

Il est donc important de bien anticiper les besoins et de mesurer la capacité de remboursement.

Un emprunt important a été contracté en 2008 pour un montant de l'ordre de 108 M€ correspondant aux besoins et financement et de préfinancement sous l'hypothèse d'une trésorerie nulle.

A l'aube de la fin de la période de prélèvement de cet emprunt, le montant à consolider est de l'ordre de 28 M€.

La consolidation aura lieu au cours du premier semestre 2011. Il est prévu que le besoin en financement de la période 2011-2013 soit prélevé sur le même emprunt.

Consolidation vaut par ailleurs remboursement. En plus des intérêts, des tranches de capital vont être remboursées chaque année.

La capacité de remboursement de l'Agence est considérée comme bonne, les projets et investissements génèrent les revenus permettant de réaliser les remboursements prévus. Le risque, vécu par tous les opérateurs de même nature, se situe dans les créances irrécouvrables ou dans les délais de recouvrement trop longs de certaines créances majeures.

Pour rappel, les bénéfices du Secteur Développement ne font l'objet d'aucune distribution car ils sont mis en réserve dans le but de disposer de la part de fonds propres à investir dans des projets de développement.

La clarification du statut TVA au cas par cas pour chacune des nouvelles activités ou investissements reste également un élément important dans le montage des projets.

### III. B. 5. La promotion du territoire

Développer la compétitivité du territoire ne se borne pas à faire mais surtout à faire savoir, à attirer des investisseurs dans le cadre de partenariats public-privé, à structurer l'offre,...

Tous les domaines d'activités de l'Agence entrent dans l'ère de la promotion, au delà des frontières.

Le domaine du tourisme dispose d'une longueur d'avance dans la professionnalisation de la démarche et la montée en puissance des filières touristiques prioritaires suivantes est programmée et séquencée : visite et découverte, loisirs nature, gastronomie, événementiel, séjours détente et découverte, séminaires et réceptions. Selon les filières définies, les cibles de clientèles varient selon une approche marketing de plus en plus fine et performante derrière une stratégie marketing de produits et non de destination.

### III. B. 6. Les indicateurs liés au plan d'action à 3 ans

Ces indicateurs sont de type opérationnel et financier.

Ils sont établis par secteur et par direction et suivis au sein de chacune d'elles et également repris dans les rubriques adéquates des documents. Certains sont communs (respect du budget), d'autres spécifiques.

Ils font partie du système de reporting proposé au niveau des Comités de gestion ou du Conseil d'administration mais également du processus d'évaluation annuelle des membres de la direction.

## III. C. Programme d'actions à 3 ans décliné par direction

### III. C. 1. Direction de l'Équipement et des Infrastructures (DEI)

#### a) Données opérationnelles

##### (1) L'équipement des infrastructures d'accueil des entreprises

Pour la période 2011-2013, les objectifs de la DEI en la matière s'articuleront autour des quatre axes suivants :

- Mise en œuvre des Zones d'activités économiques du Plan prioritaire;
- Finalisation de l'équipement des Zones d'activités économiques préexistantes;
- Préparation et mise en œuvre des futurs espaces économiques à l'horizon 2025;
- Développement de micro-zones économiques en centre urbain.

Au cours de cette période, **70 hectares de terrains commercialisables** devraient être mis à disposition des entreprises, dont 19 hectares issus des zones prioritaires (Leuze-Europe 2), 27 hectares de la mise en œuvre des dernières réserves existantes dans les zones préexistantes au Plan de secteur avant le Plan prioritaire et 24 hectares qui devraient être libérés dans le cadre des nouveaux espaces économiques définis dans le Plan prioritaire bis (Parc logistique du pôle Orientis à Ath-Lessines).

Pôle de développement	ZAE	Livraisons en 2011-2013	Répartition
Tournai-Ouest	Tournai-Ouest 1 & 2	18 ha	26,00%
Orientis	Parc logistique	24 ha	34,00%
Leuze-Europe	Leuze-Europe 2	19 ha	27,00%
	Frasnes - Sucrerie	9 ha	13,00%

Ces livraisons se répartiront d'une manière assez équilibrée entre les pôles de développement qui continueront par ailleurs à concentrer l'essentiel des efforts d'équipements (87 % sur la période) dans une double logique économique de convergence et d'attractivité et ce, dans un souci de développement équilibré et durable.

Le solde des terrains directement commercialisables (hors options concédées) devrait s'élever au 31 décembre 2010 à environ 13 hectares. La bonne réalisation du plan d'investissement prévu dans le cadre du présent Plan stratégique 2011-2013 s'avère donc une nouvelle fois **essentielle** afin de garantir la poursuite du développement socio-économique de la Wallonie picarde.

- Mise en œuvre des Zones d'activités économiques prioritaires

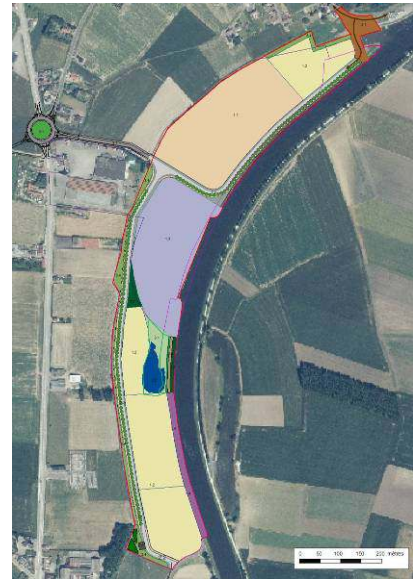
Les retards consécutifs aux procédures contentieuses ont contraint l'Agence à revoir sa programmation de mise en œuvre des ZAE prioritaires. Les premiers chantiers d'équipement permettant la livraison de terrains ne pourront ainsi débuter qu'en 2013 sur les zones de Tournai-Ouest 3 et Ath-Ghislenghien 3, malgré les demandes des investisseurs, conquis par l'attractivité de ces deux pôles de développement. La seule livraison de terrains à vocation économique issue du Plan prioritaire (19 ha) sur la période 2011-2013 aura lieu sur la **Zone d'activités économiques prioritaire de Leuze-Europe 2** à l'automne 2011.

Pour ce qui concerne la **Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai - Ouest 3**, les études karstiques préalables ayant été réalisées en 2010, la finalisation du Cahier des Charges Urbanistique et Environnemental est programmée pour début 2011. Le reste de cette année sera consacré aux procédures liées au dossier de reconnaissance établi en application du décret du 11 mars 2004. En l'état actuel, les premiers terrains sur la Zone d'activités prioritaire de Tournai - Ouest 3 ne pourront être disponibles avant le second semestre 2014.



La mise en œuvre programmée de la Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai - Ouest 3 devrait doter le territoire d'une infrastructure 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 3 s'inspirent des parcs français de nouvelle génération.

Par ailleurs, en concertation avec le Port Autonome du Centre et de l'Ouest (PACO), IDETA prend 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. 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** ont débuté fin 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 au printemps 2012 et les premiers terrains disponibles au printemps 2014 (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 **10 % seulement** devraient être rendus disponibles au cours de la période 2011-2013. Si on rajoute les 13 premiers hectares libérés en 2009, le total des surfaces nettes issues des Zones prioritaires livrées fin 2013 devraient être de 32 ha (soit 16 %).

- Finalisation de l'équipement des Zones d'activités économiques préexistantes

Vu le peu de surfaces qui pourront être libérées par le Plan prioritaire sur la période, il a été indispensable de compléter l'offre en terrains à vocation économique sur le territoire en mobilisant toutes les réserves foncières disponibles au Plan de secteur afin de préserver notre capacité d'accueil des investisseurs.

Cette mobilisation permettra de livrer la part la plus importante de terrains sur la période (27 ha nets, soit 39 %). Ces livraisons, fruits du travail des deux années précédentes, auront lieu en **2011** et se répartiront sur quatre sites :

- Trieu du Marais à Tournai-Ouest 2 : 7 ha (projets industriels et logistiques)
- Trieu du Progrès à Tournai-Ouest 1 : 3 ha (projets PME et services)
- Trieu du Haut à Tournai-Ouest 2 : 8 ha (projets industriels et logistiques)
- ZAE de la Sucrierie à Frasnes (SAR) : 9 ha (projets PME et PMI)

A noter que ces chantiers d'équipements comporteront une dimension qualitative certaine en matière d'aménagement des espaces publics, d'intégration paysagère ou de gestion des eaux. Au total, ils représentent un investissement de plus de **8,5 millions EUR**, subventionnés dans le cadre du Plan Marshall (plan de financement alternatif dit «SOWAFINAL») et du Programme «Convergence», soit un prix d'équipement moyen d'environ 31 EUR/m<sup>2</sup> nets, hors études et acquisitions foncières.



Ainsi, le projet de **réhabilitation du site de l'ancienne sucrierie de Frasnes** tend à réaliser un double objectif, à savoir la réhabilitation d'un chance urbain et l'offre d'espaces d'accueil d'entreprises en complémentarité avec le réseau des Zones d'activités économiques existantes. Les travaux de viabilisation des terrains (voirie et réseaux divers) se termineront à la fin 2011, rendant disponibles environ **9 ha** de surface nette. Les premières implantations d'entreprises peuvent être envisagées dès 2012.

Pour ce qui concerne les travaux dans **les trois trieux précités à Tournai-Ouest**, ceux-ci permettront la livraison au cours de l'année 2011 de **18 ha** de terrains dans le cadre d'une offre équilibrée et diversifiée. Ceci représente le dernier potentiel des zones de Tournai-Ouest 1 et 2. Après cela, les périmètres de ces deux ZAE auront complètement été mis en œuvre. Il s'agira donc des **dernières livraisons possibles dans l'attente de la mise en œuvre de Tournai-Ouest 3**. Tenant compte des besoins exprimés,

on peut considérer que le Pôle de développement de Tournai-Ouest sera complètement saturé courant 2013 et incapable d'accueillir des nouveaux projets avant fin 2014, moment de la livraison des premiers terrains issus de Tournai-Ouest 3. Cette situation est donc critique et justifie d'autant plus la nécessité pour tous les acteurs politiques et socio-économiques de se mobiliser autour des projets de nouvelles ZAE portées par l'Agence Intercommunale.

- Préparation et mise en œuvre des futurs espaces économiques à l'horizon 2025

Si l'on projette l'évolution du stock de terrains commercialisables dont disposera IDETA dans les dix prochaines années, tenant compte des disponibilités encore présentes sur les zones classiques, des terrains mis en œuvre dans le cadre du Plan prioritaire et de l'utilisation complète des potentialités du plan de secteur, on constate que, sans identification de nouvelles zones, plus aucun terrain à vocation économique ne sera disponible sur la zone IDETA au-delà de 2020, ce qui porterait un coup fatal au développement économique de toute la Wallonie picarde. 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 sont donc des priorités qui ont été prises en compte par les services de l'Agence Intercommunale.

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

Dans ce cadre et suite aux différentes études et évaluation réalisées sur la base des enjeux socio-économiques et des besoins régionaux **sept projets** ont été identifiés. Ceux-ci peuvent être regroupés en trois phases.

La **première phase** reprend trois projets pour lesquels les études et procédures de révision de plan de secteur ont été entamées en 2009 et 2010. Les localisations et périmètres de ces zones sont clairement identifiés et les programmes économiques et projets d'aménagement clairement définis. Ces projets seront mis en œuvre dans le court terme car ils permettent de répondre à des besoins pressants et à des enjeux socio-économiques avérés. Ils devraient ainsi permettre ensemble à terme la création de **près de 3.300 emplois**. Des travaux d'équipement sont programmés au cours de la période 2011-2013 pour chacun de ces projets. Au total, ils représentent environ **170 ha bruts** répartis comme suit :

- Pôle Orientis - Parc logistique de Ath-Lessines 30 ha (zone est)
- ZAE Polaris à Péruwelz-Beloeil 100 ha (zone sud)
- ZAE Delta à Antoing 40 ha (zone ouest)



La mise en œuvre du Parc logistique sur le territoire des communes de Lessines et Ath 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. La révision du plan de secteur ayant été arrêté par le Gouvernement wallon fin 2010, l'année 2011 verra débuter les chantiers de viabilisation de la première phase. Le budget des travaux concernés est estimé à 10.250.000 EUR.

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 quant à elle 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 2011 verra l'aboutissement de la procédure de révision du plan de secteur. Le premier chantier de mise en œuvre débutera en 2012, pour une première livraison de terrains (40 ha) prévue au printemps 2014.

Pour ce qui concerne la ZAE Delta à Antoing, la procédure de PCA révisionnel a débuté courant 2010. Elle devrait s'achever courant 2012 et les premiers travaux d'équipement débuter en 2013.

La **seconde phase** comprend un seul projet, localisé à l'ouest du territoire et représentant une surface d'environ **40 ha bruts**. Ce projet, accolé à la frontière franco-belge, exprime la volonté régionale de vouloir constituer à l'ouest du territoire IDETA, un Parc d'activités économiques spécifique en articulation avec le parc français voisin de la Haute-Borne, dans une inscription transfrontalière Lille-Tournai forte. Ces nouveaux terrains seront inscrits dans une dynamique particulière et spécifique. L'objectif est de mettre en œuvre un Parc d'affaires comportant une dimension liée à l'enseignement supérieur. Les études relatives à ce «**Tournai-Eurométropole – Business Park**» seront entamées début 2013. Compte tenu des délais de procédures, il est prévu une première phase de livraison de terrain vers 2018-2019.

Enfin, la **troisième phase** identifie trois projets, dont les localisations et périmètres précis ne sont pas encore arrêtés. Des pré-études complémentaires seront réalisées au cours de la période afin de préciser ces éléments. D'une manière générale, il est déjà établi qu'il s'agira de ZAE généralistes dont les premiers terrains pourraient être livrés en 2021-2022. Au total, ils devraient représenter environ **170 ha bruts** répartis comme suit :

- |                                  |        |               |
|----------------------------------|--------|---------------|
| ▪ ZAE Leuze-Europe - Phase 3     | 40 ha  | (zone centre) |
| ▪ ZAE Ath-Ghislenghien - Phase 5 | 30 ha  | (zone est)    |
| ▪ ZAE Tournai-Est                | 100 ha | (zone ouest)  |
- 
- Développement de micro-zones économique en centre urbain

L'identification des projets de ZAE permettant de répondre aux besoins socio-économiques du territoire 2025 ayant été effectuée et leur mise en œuvre programmée et organisée, il revenait aux services de l'Agence Intercommunale de réfléchir, en cohérence avec la Déclaration de politique régionale (DPR), à des solutions pertinentes pour amener de l'activité économique adaptée en centre-ville, dans une double logique de revitalisation urbaine et de développement durable. Il s'agit d'un enjeu stratégique pour la Wallonie picarde qui doit contribuer au maintien de son développement économique, en s'appuyant sur ses centres urbains principaux que sont Tournai, Ath et Lessines.

Les premières interventions ont ainsi été définies en **centre-ville de Tournai**, en prenant appui sur deux démarches entamées en 2010, l'une externe et l'autre interne à l'Intercommunale. Elles se positionnent à l'articulation des deux leviers dont disposent l'Intercommunale pour la réalisation d'infrastructures économiques, les travaux d'aménagement et d'équipement de terrains et la construction de bâtiments relais - halls-relais et centres d'entreprises.

Le premier projet s'inscrit ainsi dans le cadre de l'appel à projets «micro-zones» lancé par le Ministre Jean-Claude Marcourt à la mi-2010. Baptisé **TechniCité**, ce projet, couvrant une zone d'environ 75 ares, vise à la création d'une micro zone d'activités en tissu urbanisé, dans le quartier Saint-Piat. L'objectif sera notamment de développer un espace d'accueil à destination d'activités centrées principalement sur le secteur tertiaire à haute valeur ajoutée, autour de la thématique des techniques et technologies de l'image, de la communication et du design, dans le respect d'une mixité de fonction et avec une attention particulière pour la conservation et le renforcement de certains éléments liés à la vie du quartier. La mise en œuvre de ce projet nécessite préalablement l'adoption d'un Périmètre de remembrement urbain (PRU) dont la réalisation a été entamée en 2010 par la Ville de Tournai. L'année 2011 sera consacrée à la finalisation des procédures urbanistiques et de reconnaissance économique. Les premiers chantiers (déconstruction) pourraient débuter au printemps 2012 et les premières entreprises être accueillies en 2014-2015. Le budget global de mise en œuvre de ce projet est estimé à **5,8 millions EUR**.

Le second projet consiste en la création d'un petit centre d'entreprises, permettant l'accueil de 6 TPE, qui sera intégré au nouveau bâtiment devant accueillir les services de l'Agence Intercommunale en septembre 2013. Le chantier relatif à ce projet, situé en plein cœur de Tournai, le long de l'Escaut, devrait débuter dès le printemps 2011 pour s'achever fin 2013. Le volet «centre d'entreprises» a déjà fait l'objet d'une subvention de 500.000 EUR octroyée par le Ministre Jean-Claude Marcourt sur le budget régional 2010.

En parallèle, d'autres possibilités de mise en œuvre d'infrastructures économiques en milieu urbanisé ont été examinées par les services de l'Intercommunale à Ath et Lessines. Ainsi, après concertation avec le Collège communal de Lessines, la possibilité de la création d'un centre d'entreprises, intégré dans le développement du parc des berges de la Dendre a été retenue. Les études de faisabilité relatives à ce dossier pourraient débuter début 2012. Un budget d'acquisition de 300.000 EUR a ainsi été inscrit en 2012.

## (2) La construction d'infrastructures d'hébergement pour jeunes entreprises

- Mise en œuvre de bâtiments relais adaptés et performants sur les ZAE

Dans le cadre de sa mission de soutien au développement de l'activité économique, IDETA est engagée dans une politique de mise à disposition - via location - 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 2011-2017**.

Pour ce qui concerne les périmètres des ZAE, l'objectif retenu a été de **concentrer les moyens** d'investissement et les infrastructures d'accueil de l'Intercommunale sur **quatre pôles de référence** :

- Le Trieu du Progrès - ZAE de Tournai Ouest 1 - pôle *Negundo*;
- Le Trieu de la Sille - ZAE de Ath-Ghislenghien 2;
- Le Parc scientifique «Qualitis» à Enghien - pôle *La Lanterne*;
- La ZAE de la Sucrerie à Frasnes.

Sur les sept ans de la période concernée, l'objectif de la DEI est de livrer **19 halls relais** d'une surface au sol allant de 250 à 600 m<sup>2</sup> dans les différentes ZAE concernées. Cela représente un budget global d'investissement qui peut être estimé à un peu moins de **10 millions EUR**. Ces bâtiments s'ajouteront au parc existant au 31 décembre 2010 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. Dans chacun des projets, une dimension de production locale d'énergie verte par le biais de mini-éoliennes et/ou de panneaux photovoltaïques sera intégrée. Par ailleurs, l'isolation des bâtiments sera particulièrement soignée et



l'objectif est, pour les parties de bureaux, de ne pas dépasser K30 pour le niveau d'isolation thermique. En outre, des principes relevant de la construction passive seront appliqués systématiquement, notamment en vue de maximiser les apports d'énergie solaire.

Sur la période 2011-2013, ce ne sont pas moins de **11 halls relais** qui seront ainsi livrés. Cette programmation comprend également la construction de **deux mini-centres d'entreprises**, à Ath-Ghislenghien et Enghien-Qualitis, dans le cadre de projets d'immeuble intégré comprenant, au sein d'une infrastructure cohérente, trois halls-relais et des espaces de bureaux et de réunion. Ce nouveau concept de bâtiment alliera une modularité augmentée des espaces à des mesures visant à limiter l'impact sur l'environnement.

Ainsi, l'année 2010 a vu au **Trieu de la Sille** (Ath-Ghislenghien) le début du chantier d'un complexe comportant **trois halls-relais**, de plus petit format afin de diversifier l'offre de l'Intercommunale et d'un **mini-centre d'entreprises** accolés, reliés à la partie de l'aire de stationnement existante, pour un budget de **1,8 millions EUR**. 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 devrait se terminer en mars 2011. 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'une infrastructure d'accueil (Business centre «*La Sille*») inscrite dans la dynamique HQE/HQA, avec toiture verte et murs végétalisés. Une mini-éolienne de type *Windspire* sera également implantée sur le site dans le cadre de ce chantier.



Un projet similaire sera mené sur le PAE Qualitis à Enghien, en articulation avec le centre d'innovation La Lanterne, mis en service fin 2010. Le chantier visant à la construction de **trois halls-relais et d'un mini-centre d'entreprises** débutera à l'été 2011 et devrait s'achever fin 2012. Le budget estimé de l'ensemble est de **2,3 millions EUR**. La dimension énergétique verte sera ici définie par la combinaison de panneaux photovoltaïques et de pompes à chaleur.

Au-delà de la construction de nouveaux bâtiments relais, la **réhabilitation du SAR de l'ancienne Sucrerie** offrira l'opportunité à l'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. Dans une **première phase**, 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 converti en **un centre d'entreprises** (Business center «*Le Carré long*») permettant 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 **3,2 millions €**, pris en charge dans le cadre du programme européen «Convergence». Courant 2011, les études relatives à la **seconde phase** visant à la réhabilitation d'un dernier bâtiment industriel à convertir en deux halls-relais modernes et performants d'un point de vue énergétique. Le chantier de construction de ces deux halls devrait débuter à la mi-2012 et les infrastructures livrées pour la fin 2013.

Les derniers projets de construction de bâtiments relais au cours de la période concernent le renforcement du pôle d'accueil et de services *Negundo* à Tournai-Ouest. Il s'agit d'abord de la construction d'une extension du Business center *Negundo 2* à l'horizon 2013 qui consistera en un volume posé au-dessus du bâtiment existant. Le second volet a trait à la création d'une infrastructure permettant d'augmenter les capacités d'accueil de séminaires d'entreprises et de formation sur la ZAE. Ce projet, baptisé *Negundo<sup>3</sup>*, pourrait être inscrit dans le cadre du programme européen «Convergence». Dans ce cas, les travaux pourraient débiter dès 2011. Le budget estimé pour la création de ces deux infrastructures est d'environ 6 millions EUR.

- 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'activités, dans un esprit de mutualisation des services organisé 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 fois 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'investissements autour des quatre pôles de référence visés plus haut.



Cette politique globale de l'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 en octobre 2010 qui a vu l'ouverture d'une crèche de 33 lits sur la Zone d'activités économiques de **Tournai Ouest 1**, en articulation directe avec le nouveau Centre d'innovation *Negundo* (Budget d'investissement de 1,8 millions EUR dont plus de deux tiers sur fonds propres). Cette crèche, *Les P'tits Moulins*, est la première infrastructure de ce genre pour le territoire de notre Intercommunale.

Un second projet de crèche sera concrétisé par IDETA courant 2011 au niveau du pôle de développement Orientis. Il vise à la construction d'une crèche d'une capacité de 24 lits - *Les Bergeronnettes* - sur la ZAE d'**Ath-Ghislenghien 1**. Le début de chantier est programmé en mars 2011 et la livraison du bâtiment est programmée pour le 6 décembre 2011. Cette crèche sera constituée d'un bâtiment qui présentera les caractéristiques d'une construction très basse énergie et sera chauffée grâce à des pompes à chaleurs utilisant notamment la géothermie. Le budget d'investissement est de 1 million EUR.

Le troisième projet consiste en la réalisation d'une crèche de 24 lits - *Les Fourmis* - en articulation avec les bâtiments relais réhabilités à la **Sucrierie de Frasnes**. Cette construction, d'un budget global de 1.350.000 EUR, sera subsidiée dans le cadre du programme européen «Convergence». Au vu de la position centrale de cet équipement, il y sera également implanté les services communs du réseau *Bébé Boulot* (cuisine et buanderie centralisée). Le chantier devrait débiter en avril 2011 et s'achever au tout début 2012.

Enfin, la quatrième crèche programmée- *Les Lucioles* - d'une capacité de 24 lits également, sera érigée sur le Parc « **Qualitis** » à Enghien. Elle devrait ouvrir ses portes à l'horizon du quatrième trimestre 2012. Ce bâtiment étant étroitement imbriqué avec le Centre d'entreprises «La Lanterne», la réalisation de la phase 1 (gros-œuvre couvert fermé) a été effective en 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 : 900.000 €).

La mise à disposition dans les trois ans de 105 places d'accueil représente un effort significatif de la part de l'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 ne 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 combinée des deux partenaires aura contribué à combler un cinquième de ce déficit. Pour IDETA, cela représente un investissement sur la période d'un peu plus de 5 millions EUR, dont 2,3 millions EUR en fonds propres.

**En résumé, la période 2011-2013, verra la livraison sur les ZAE et dans les centres urbains de :**

**en 2011 :**

- trois halls relais et un mini-centre d'entreprises à Ath-Ghislenghien - Business center La Sille
- un centre d'entreprises à Frasnes (ZAE de la Sucrierie) - Business center Le Carré long
- trois halls relais à Frasnes (ZAE de la Sucrierie)
- une crèche de 24 places à Ath-Ghislenghien - Les Bergeronnettes

**en 2012 :**

- trois halls relais et un mini-centre d'entreprises sur le parc «Qualitis» à Enghien
- une crèche de 24 places à Frasnes (ZAE de la Sucrierie) - Les Fourmis
- une crèche de 24 places sur le parc «Qualitis» à Enghien - Les Lucioles

**en 2012 :**

- deux halls relais à Frasnes (ZAE de la Sucrierie)
- une extension du Business center Negundo 2 à Tournai-Ouest

**La valeur totale des bâtiments livrés sur la période avoisine les 17,5 millions €.**

*(3) L'affirmation des bâtiments-relais dans une dynamique de service et d'innovation*

La mise en service d'infrastructures nouvelles combinées à l'équipement technologique de plus en plus poussé de ses bâtiments relais (notamment en matière de TIC) conduit IDETA à muter dans sa fonction de gestion immobilière du rôle de simple bailleur à celui de prestataire de services au bénéfice du développement économique des entreprises hébergées et du territoire.

Le renforcement, tant quantitatif que qualitatif, de nos infrastructures 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 construction et d'équipement des bâtiments relais, l'objectif est de permettre l'émergence de **deux pôles à haute valeur ajoutée** au Trieu du Progrès à Tournai-Ouest et 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, en étroite collaboration avec les services de La Maison



de l'Entreprise sa (LME). Une attention toute particulière sera accordée aux technologies liées aux énergies vertes et plus particulièrement l'émergence d'un secteur lié au mini-éolien.

Les deux centres d'innovation - *Negundo* à Tournai et *La Lanterne* à Enghien - ont ainsi pour vocation d'être les vaisseaux amiraux de deux flottilles d'infrastructures et de services, inscrits chacun dans une aire d'influence métropolitaine, respectivement celle de Lille et celle de Bruxelles. Ces deux bâtiments remarquables, tant au niveau architectural qu'environnemental, construits grâce au financement du programme européen «Convergence», serviront de produit d'appel pour toutes les infrastructures d'accueil d'IDETA, dans une politique d'attractivité, tant vers les porteurs de projets innovants que nous souhaitons héberger et accompagner vers la réussite que vers les organisateurs de formations ou de séminaires d'entreprises par le biais de qui nous souhaitons faire découvrir la dynamique économique et les atouts de notre territoire.



Pour ce qui concerne les infrastructures basées à Qualitis, cette démarche continuera à s'inscrire dans le cadre d'un parc scientifique intégré dans le réseau SPoW (*Science Parks of Wallonia*). Pour ce qui concerne Tournai, ce développement se basera notamment sur la possibilité de voir y localiser au sein des infrastructures *Negundo* une antenne de l'OFI : l'*American Welcome Office*.

L'année 2011 sera consacrée à la finalisation de la mise en place du dispositif d'accueil, avec la mise en place d'un service d'accueil dans les deux Business centers qui seront mis

en service à Ghislenghien (*La Sille*) et à Frasnes (*Le Carré long*). Ces deux centres fonctionneront en point d'appui pour respectivement *La Lanterne* et *Negundo*. L'objectif étant, au départ d'un plan marketing à établir en 2011, en coordination avec les services de la Direction de la Valorisation du territoire, que toutes les infrastructures existantes aient comme point d'entrée un des deux centres d'innovation. Dans cette logique, les halls-relais de Tournai, Frasnes et Péruwelz, ainsi que le Business center *Le Carré long* à Frasnes seront rattachés fonctionnellement et commercialement au centre *Negundo*. Les infrastructures de l'est du territoire, implantées à Ghislenghien et Enghien, seront elles liées au centre d'innovation *La Lanterne*.

A noter que la mise en service des nouvelles infrastructures à Enghien entraînera la fermeture en juin 2012 du Business center Myosotis (situé à Marcq) afin de concentrer toutes les capacités d'accueil d'IDETA sur le Parc Qualitis. Une réflexion sera engagée pour définir le devenir de ce bâtiment ancien et son potentiel de réaffectation.

La mise en place de ce dispositif entraînera le renforcement du pool d'accueil et de service lié aux centres d'entreprises. Celui-ci passera de 2 à 5 ETP avant la fin 2011. L'intégration de cette équipe au sein de la DEI en 2010 a permis d'assurer une gestion immobilière intégrée des bâtiments-relais appartenant à l'Intercommunale dans une dynamique de qualité de service. La prise en charge combinée des volets commerciaux, administratifs et techniques de la gestion des bâtiments relais et centres d'entreprises continuera ainsi à être optimisée. Les priorités en la matière seront de continuer à veiller à la maîtrise des coûts d'exploitation, de mettre en location des bâtiments fonctionnels et performants, tant en matière de consommation énergétique que de sécurité incendie et de compléter l'offre de service dans une logique de forfaitisation afin de faciliter le quotidien des entreprises bénéficiaires.

A l'horizon 2013, ce seront deux centres d'innovation, quatre business centers (*Negundo 2*, *La Lanterne 2*, *La Sille* et *Le Carré long*) et 37 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 plus de 200 travailleurs.

Dans le cadre de la programmation décrite plus haut, la DEI veillera à diversifier l'offre actuelle de bâtiments via :

- le fait de rendre davantage de surfaces 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.

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

▪ en 2011	:	981.701 €
▪ en 2012	:	1.379.442 €
▪ en 2013	:	1.629.649 €

#### *(4) La mise à disposition de terrains équipés aux investisseurs*

Le potentiel foncier commercialisable de l'Intercommunale dans les six plus grandes Zones d'activités de notre territoire ayant fortement diminué, l'aménagement de nouvelles zones s'avère crucial. Le solde de terrains disponibles au 31 décembre 2010 s'établira (hors options) à environ **13 ha**, répartis globalement comme suit :

▪ Leuze-Europe (zone industrielle)	:	8 ha
▪ Qualitis (parc scientifique)	:	3 ha
▪ Champ-Lionne à Péruwelz	:	2 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 2011-2013 devraient être inférieures à la moyenne des années précédentes (entre 18 et 20 ha par an).

Cependant la mise à disposition de nouveaux espaces, notamment à **Tournai-Ouest** (18 ha), devrait contribuer à de meilleurs résultats qu'en 2009 et 2010. En effet, vu le manque de terrains sur Tournai-Ouest et la demande existante, les surfaces qui seront mise à disposition en 2011 seront vraisemblablement vite commercialisés. La finalisation de la période de commercialisation de ce Pôle de développement est prévue en 2012-2013, dans l'attente des terrains à mettre en œuvre sur Tournai-Ouest 3 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.

Pour ce qui concerne le **pôle Orientis**, les seules possibilités de commercialisation durant la période 2011-2013 se situeront au niveau du Parc logistique. Il y est prévu notamment une vente exceptionnelle de 16,5 ha au Groupe Colruyt en 2012 dans le cadre de l'implantation d'un nouveau centre national de distribution. Tenant compte des risques de recours et des retards potentiels liés aux expropriations, aucun produit n'a été programmé afin de ne pas déstructurer la présentation du budget par un produit exceptionnel. Il va de soi que toutes les ressources des services de l'Agence Intercommunale continueront à être déployées afin de faire réussir ce projet essentiel pour l'est de notre territoire, notamment en matière de création d'emplois.

La commercialisation de **Qualitis** s'est poursuivie en 2010 et s'étendra probablement au-delà de 2013. La surface de terrains commercialisables représente une surface totale de +/- 13 ha, dont les deux-tiers environ

sont gardés 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'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'Intercommunale pour Enghien, notamment en matière de promotion touristique. Le démarrage du fonctionnement du centre d'innovation La Lanterne en 2011 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-Europe**. 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 2011-2013.

Enfin, disponible dès la fin de l'année 2012, le site réhabilité de la **sucrierie 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 en début de période (12 ha en 2011). Ceci devrait cependant permettre - hors vente exceptionnelle - l'accueil chaque année 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, la logistique pour Tournai, l'industrie et l'agro-alimentaire pour Leuze-Europe, les PME/PMI pour Champ-Lionne à 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.

Les objectifs de vente sur la période 2011-2013 sont repris dans le tableau ci-après :

		Projection de ventes (Ha)			Projection de ventes (Budget)		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
<b>Objectif par ZAE</b>	<b>prix/m<sup>2</sup></b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>4.500.000 €</b>	<b>6.000.000 €</b>	<b>6.750.000 €</b>
Tournai – Ouest 1 et 2	40	6	8	4	2.400.000 €	3.150.000 €	1.600.000 €
Ath – Ghislenghien 1 ,2 et 3	35				0 €	0 €	0 €
Parc Logistique	35			4	0 €	0 €	1.400.000 €
Leuze-Europe 2	30	4	5	6	1.200.000 €	1.475.000 €	1.800.000 €
Péruwelz Champ-Lionne	35	1	1		350.000 €	350.000 €	0 €
Parc Qualitis – Enghien	55	1	1	2	550.000 €	575.000 €	1.200.000 €
Frasnes – Sucrierie	15		3	5	0 €	450.000 €	750.000 €
<i>Note : le calcul du montant des ventes estimées tient compte autant que possible des surfaces dépréciées pour cause d'impossibilité d'urbanisation</i>							

*(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 2011-2013. Celle-ci sera menée sur toutes les ZAE à différents niveaux, mais avec toujours le but d'amélioration de la qualité de la zone. Nous parlerons donc d'une d'action à l'échelle de l'**éco-territoire**.

Dans un but de valorisation de l'espace disponible pour créer de l'activité économique, la Déclaration de Politique Régionale du Gouvernement wallon va dans ce sens en définissant le concept d'**éco-zoning**, qui s'inspire des principes de l'écologie industrielle, stratégie intégrée et opérationnelle de mise en œuvre concrète du développement durable sur un territoire, ici sur notre éco-territoire.

Selon la définition de la Région wallonne, un éco-zoning est une Zone d'activités économiques en adéquation avec les principes du développement durable, avec pour enjeu d'améliorer son résultat économique, son bilan sociétal et de minimiser son impact environnemental. Six champs d'intervention ont ainsi été définis :

- la gestion et l'utilisation de la matière
- la gestion et l'utilisation de l'énergie (verte)
- la gestion et l'utilisation de l'eau
- le transport des marchandises et la mobilité de personnes
- l'aménagement et l'équipement de la zone
- la gestion et l'animation de la zone

Parmi ces thèmes plusieurs relèvent de la responsabilité des Intercommunales de développement économique. Ils structurent donc logiquement l'intervention de l'Agence Intercommunale pour une mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement.

- La gestion et l'animation des ZAE

La réussite de cette mutation ne peut s'envisager qu'au travers un dialogue constructif avec les entreprises implantées sur les ZAE. Dans la suite de l'expérience pilote menée à Tournai-Ouest avec la CCIWaPi, l'Intercommunale visera à instaurer **un Cercle de progrès par pôle de développement économique** avant la mi-2012, dans la séquence suivante : Tournai-Ouest, Orientis (Ath-Lessines), Leuze-Europe, Polaris (Péruwelz-Beloeil).

Ces cercles de progrès réunissent les opérateurs publics concernés (commune, IDETA, IPALLE) et les entreprises implantées sur les ZAE (au départ de la CCIWaPi) concernées afin de mener conjointement des projets et actions destinés à diminuer l'impact sur l'environnement, tout en réduisant également les coûts de fonctionnement des entreprises. Ils visent à la mise en place de solutions collectives et mutualisées, impliquant directement les entreprises, par exemple en matière de gestion des déchets, d'énergie, de mobilité ou d'aménagements paysagers. Ils complètent ainsi les efforts réalisés par IDETA en matière de travaux d'équipement et d'infrastructure.

Les travaux de ces cercles de progrès s'appuieront sur un diagnostic environnemental de la ZAE réalisé par la DEI, sur la base de l'expérience pilote menée sur Tournai-Ouest 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 dès 2011 sur les autres ZAE selon la séquence pré-décrite. Sur la base de ces analyses, un **plan d'action** sera présenté au Cercle de progrès.

Par ailleurs, toujours en partenariat avec la CCIWaPi et en s'appuyant sur l'expertise notamment des services de La Maison de l'Entreprise sa (LME), des actions de sensibilisation sur les thématiques du développement durable (énergie verte, mobilité, utilisation des coproduits,...) seront organisées sur les différentes ZAE, en appui des actions concrètes engagées.

- La gestion et l'utilisation de l'énergie verte

L'optique de développement durable se décline ici tant au niveau de la production de l'énergie que de sa consommation, avec un souci particulier de favoriser la mise en œuvre d'unités locales de production d'énergie verte, de grande ou petite capacité. Un second enjeu est de favoriser (et garantir) la plus grande utilisation de cette énergie au niveau local, par les entreprises implantées dans la ZAE.

- Trois projets de parcs éoliens industriels

Dès 2007, la DEI a entamé l'exécution d'une politique volontariste définie par les organes de gestion de l'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 Zones d'activités



économiques prioritaires. L'objectif est d'équilibrer la consommation électrique des entreprises présentes sur la zone avec la production d'électricité verte.

La DEI avait mené en 2007 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, en s'appuyant sur sa filiale énergétique ELSA sa et en association avec des partenaires industriels ou des sociétés regroupant des citoyens.

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 consiste en 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'activités économiques. La moitié du parc appartiendra à ELSA sa et l'autre à WE-Power, la filiale énergétique du Groupe Colruyt. Pour ELSA sa, cela représente un investissement estimé de près de **13 millions €**. Il est prévu un fonctionnement du parc pour le début de l'année 2013.

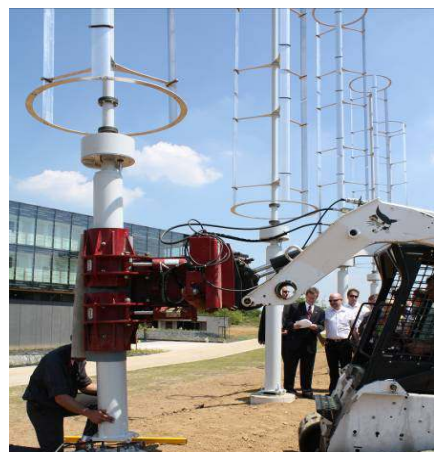


Un second projet vise à la participation d'IDETA dans la mise en œuvre d'un parc de 10 éoliennes de 2 MW en articulation avec la **Zone d'activités économiques de Leuze Europe**. Ce projet, porté par une initiative citoyenne leuquoise et association avec ELECTRABEL, devrait voir ses premières éoliennes érigées en avril 2011. 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'activités économiques. 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 assurés 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 3**. 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'activités économiques concernée, tout en respectant des distances raisonnables par rapport aux premières habitations des villages de Marquain, Blandain et Hertain. Un projet prévoyant l'implantation sur ce site de 8 turbines de la gamme 2-3 MW et d'une hauteur totale avoisinant les 150 m a été présenté à la population à la mi-2010.

Ce projet est mené en partenariat 50/50 avec la société SPE-LUMINUS. Il est prévu que la procédure de permis soit achevée à la fin 2011, dans l'objectif d'une mise en service du parc pour la fin 2013. L'investissement sera réalisé par ELSA sa pour quatre machines, pour un budget estimé de **15 millions €**. Ici aussi la maîtrise d'œuvre du projet sera assurée par les services de la DEI en sous-traitance de ELSA sa.

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.



- La systématisation de petites unités de production en articulation avec les bâtiments-relais

En complément de ces dossiers impliquant des puissances importantes, la DEI continuera à mettre en œuvre, en articulation avec les nouveaux bâtiments mis en service, des équipements connexes de production d'énergie verte en combinant panneaux photovoltaïques et mini-éolien, mais aussi une expérience pilote en matière de cogénération au départ de biogaz.

L'année 2011 verra ainsi l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures de halls-relais existants à Tournai-Ouest et Ath-Ghislenghien (Trieu de la Sille). D'une manière globale, il s'agira d'implanter un total de 445 m<sup>2</sup> de panneaux (dont 183 m<sup>2</sup> à Ghislenghien et 262 m<sup>2</sup> à Tournai Ouest), pour une puissance installée de 82 kWc. L'installation comportera des panneaux haute performance qui permettront d'atteindre une production globale annuelle d'environ 69.000 kWh/an, ce qui représente un coefficient de performance PR de 0,84 kWh/Wc/an. Le budget est de 623.200 €.

Par ailleurs, suite aux éléments positifs retirés des expériences pilotes en matière d'implantation de mini-éoliennes, la DEI poursuivra ses recherches en vue d'implanter autant que possible ce type d'installation en articulation avec les bâtiments-relais sur les ZAE. Un budget triennal d'investissement de 255.000 € est ainsi prévu (3 x 85.000 EUR). Il est d'ores et déjà décidé d'implanter une mini-éolienne de type *Windspire* devant le Business center La Sille à Ghislenghien en 2011 et des études sont en cours pour des implantations à Frasnes-Sucrierie et aux abords de Negundo 2 à Tournai-Ouest.

Enfin, dans l'objectif de diversifier les sources de production d'énergie verte, la piste de la production d'énergie (cogénération) à partir d'un processus de **biométhanisation** sera explorée par le biais d'un projet pilote au Trieu de la Sille à Ath-Ghislenghien. Les équipements des premiers bâtiments-relais 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'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 dans le cadre d'un partenariat industriel à établir.

L'année 2011 sera consacrée aux études, l'année 2012 aux procédures de permis et l'année 2013 devrait voir la construction de l'unité de biométhanisation.

- La mise en place de réseaux de distribution intelligents d'électricité (verte)

La DEI entamera en 2011 une étude de faisabilité pour la mise en place d'un petit réseau de distribution intelligent d'électricité. Le but est de permettre le lien direct entre production et consommation d'électricité au sein d'un périmètre donné, donc à un niveau très local, grâce à une technologie avancée de la gestion des besoins en électricité (le réseau intelligent).

Le double objectif poursuivi est, d'une part, de favoriser la consommation locale d'électricité et, d'autre part, de sensibiliser les entreprises à la «juste» consommation en évitant les surcharges du réseau. Cette gestion sera également facilitée par le choix cohérent des entreprises qui viendront s'implanter via les prescriptions du périmètre en question. Ce volet innovant sera intégré dans le projet «éco-zoning» déposé par IDETA auprès de la Région wallonne.

- Le transport des marchandises et la mobilité de personnes
- L'amélioration de l'accessibilité des ZAE pour le fret

En ce qui concerne l'amélioration de l'accès aux ZAE pour les transports de marchandises, la DEI veillera à la bonne concrétisation durant la période de trois dossiers retenus dans le Plan Marshall.

Ainsi, l'année 2011 devrait voir la réalisation des travaux de construction d'un carrefour giratoire sur la RN60 à Péruwelz afin de doter la Zone d'activités économiques "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 €). Un ouvrage identique devrait être réalisé également en 2011 à Pecq, sur la RN 50 à Warcoing afin de permettre l'accès à la future zone portuaire (budget du chantier : 1.190.000 €).

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'activités économiques de Lessines Ouest. Le début des travaux est envisagé en 2011. 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 2012. Elles inclueront 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 (2015-2016), cela devrait être 5 ha de terrains qui pourront être rendus disponibles.

- L'amélioration de l'accessibilité des ZAE pour les travailleurs

Par essence, les Zones d'activités économiques sont décentralisées, impliquant donc un déplacement motorisé, la plupart du temps inévitable, pour s'y rendre. Dans une optique de développement durable de toutes les ZAE, la prise en compte d'une mobilité en accord avec ces principes est indispensable et incontournable lors de la mise en œuvre de nouvelles zones.

Suite à une réflexion menée en 2010 sur la ZAE d'Ath-Ghislenghien, en association avec le Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation, il est apparu comme piste intéressante la mise en place d'une centrale de covoiturage au sein de la ZAE.

Outre les objectifs environnementaux et les avantages financiers qu'elle représente, cette démarche permet aussi de créer une dynamique entre les entreprises, qui parfois ne se connaissent que très peu.

En partenariat avec la CCIWaPi, en tant qu'interlocuteur privilégié au sein des entreprises, un plan d'action baptisé «**MOBILIdeta**» sera défini. Ces principales actions seront dans un premier temps :

- l'affiliation à la banque de données *Carpoolplaza* (centrale de covoiturage) des ZAE selon le planning suivant et suite à la réalisation du diagnostic de mobilité pour chaque pôle :
  - Orientis : fin 2010
  - Tournai-Ouest : 1er semestre 2011
  - Leuze-Europe : 2ème semestre 2011
  - Polaris : mi-2012
- la réalisation d'un site internet «MOBILIdeta» dédié à la mobilité, par lequel les utilisateurs passeront pour accéder à la banque de données de Carpoolplaza et qui fournira les informations sur les modes de transports alternatifs pour accéder à chaque ZAE;
- la réalisation de panneaux d'incitation au covoiturage au sein des ZAE dès 2011;

- la réalisation d'actions de sensibilisation à la mobilité alternative vers les directions et les travailleurs.

D'autres mesures seront examinées, en concertation avec les entreprises, au sein des Cercles de progrès.

- L'intégration des dimensions paysagères et environnementale dans les réflexions et travaux d'aménagement des ZAE
- Actions de requalification menées par IDETA

Dans ce cadre, plusieurs projets ont été entamés sur le Pôle de développement économique de Tournai Ouest en 2010. Ainsi, l'aménagement de trois Trieux sera réalisé 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'activités économiques de Tournai Ouest 2.

Outre la mise à disposition de nouvelles surfaces pour les entreprises, ces aménagements 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'activités économiques des infrastructures, en vue d'améliorer le cadre de travail, telles 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 bassins de rétention complémentaires qui permettent d'accroître la capacité de rétention des eaux pour l'ensemble de la Zone d'activités économiques 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'activités économiques 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, du Trieu de la Gare 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.

A côté des projets ponctuels de requalification des ZAE, une amélioration générale du cadre paysagé et environnemental des Zones d'activités économiques 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'espèces 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 de 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 sont actuellement aménagés de manière naturelle et 30 % sont constitués de bassins d'orage artificiels. 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 seront réaménagés de manière naturelle et 20 % seront de haute qualité environnementale. Cette évolution résulte notamment du réaménagement des bassins de rétention d'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 biodiversités 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.

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

Enfin, la DEI continuera à contribuer à l'amélioration continue des infrastructures d'accueil. Une des voies concrètes retenues en ce sens est 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. 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 2012, dans l'objectif d'une concrétisation en 2013.

➤ Actions au sein des entreprises

C'est grâce à la mise en place progressive d'aménagements et d'équipements de qualité que le cadre des Zones d'activités économiques s'améliorera peu à peu. Mais, pour être cohérentes, ces interventions doivent être faites à différents niveaux et impliquer les entreprises. Ainsi, en complément des actions menées par IDETA, il sera proposé d'agir aussi sur les terrains appartenant aux entreprises.

Un projet de requalification des espaces verts des entreprises a déjà été initié dans la ZAE de TO1. C'est sur la base de cette expérience pilote que la logique sera généralisée aux autres ZAE. L'établissement du diagnostic de l'état des espaces verts (présenté en Cercle de progrès) donne lieu l'année suivante à des plantations, cela en concertation et partenariat avec les entreprises concernées. Le calendrier d'actions proposé est le suivant (diagnostic réalisé en été, et plantations en novembre de l'année suivante) :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TO1	diagnostic TO1	plantations TO1 Obj : 5.296 arbres				
LEU		diagnostic LE	plantations LE Obj : 3.510 arbres			
GHI			diagnostic GH	plantations GH Obj : 7.634 arbres		
PER				diagnostic PE	plantations PE Obj : 2.655 arbres	
TO2					diagnostic TO2	plantations TO2 Obj : 6.085 arbres

Pour chaque zone, il s'agit bien du nombre d'arbres plantés à la fin de la saison de plantation, compte tenu des arbres déjà présents sur les parcelles.

Les objectifs de plantation des entreprises seront chiffrés selon l'objectif (normé ou non) d'un **arbre par 1000 m<sup>2</sup>**. Le nombre d'arbres à planter par chaque entreprise sera fonction de la surface qu'elle occupe.

Ces recommandations seront rappelées lors de l'avis de permis. Une démarche de sensibilisation des entreprises sera menée, tout en proposant à celles-ci un plan de plantations en cohérence avec le diagnostic effectué et la possibilité de recourir à un marché groupé pour les achats de plants.

## b) Données financières

(1) Plan d'investissement 2011-2013

Plan d'investissement IDETA

Projets et sous-projets DEI	2011	2012	2013	Total	Subsides	Part IDETA
Catégorie 1 : Equipement des ZAE « classiques »	16765	10042	15	26822	21709	3110
Catégorie 2 : Equipement des ZAE prioritaires	4001	4820	12903	21724	17370	3876
Catégorie 2 : Equipement des ZAE prioritaires BIS ZAEP	0	5700	12210	17910	14328	3582
Catégorie 3 bis : Interventions Urbaines	1500	1417	1083	4000	2750	1250
Catégorie 4 : Infrastructures d'accueil	5924	5395	2637	13955	10486	3469
Catégorie 5 : Mini éolien	85	85	85	255	0	255
Catégorie 6 : Investissement pour IDETA	4077	1778	1418	7273	2200	5073
<b>Total des investissements</b>	<b>32352</b>	<b>29236</b>	<b>30351</b>	<b>91939</b>	<b>68843</b>	<b>20615</b>

En milliers d'euros

Investissements propres à la DEI

	2011	2012	2013
<b>Classe 2 &amp; 3</b>	32.351.785	29.236.310	30.351.194
<b>Matériel informatique</b>	7.500	7.500	7.500
<b>Serveur</b>		10.000	
<b>Mobilier*</b>	160.000		

\* Equipement Centres d'entreprises (La Lanterne, Les Fourmis)

(2) Budget de fonctionnement 2011-2013

	2011	2012	2013
<b>Produits d'exploitation</b>	7.465.871	9.008.810	10.022.094
<b>Variation stock</b>	802.700	1.200.000	1.350.000
<b>Frais généraux (61)</b>	354.700	354.740	409.500
<b>Masse salariale</b>	1.919.159	2.003.626	2.065.739

c) Suivi du programme d'actions

(1) Indicateurs opérationnels

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Renouvellement du stock de terrains	Ha vendus / ha achetés	<1	<1	<1
Occupation des Bâtiments	Taux d'occupation	60 %	75 %	80 %



(2) Indicateurs financiers

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Respect du b				
Ventes réalisées	Réaliser les ventes nécessaires à l'équilibre budgétaire et rattraper le niveau 2008 dès l'exercice 2012	4.500.000	6.000.000	6.750.000
Ventes réalisées /Produits d'exploitation	Diminuer la part relative des ventes de terrains dans les produits d'exploitation	< 1	< 1	< 1
Prix moyen d'acquisition	Minimiser au maximum le prix d'acquisition à l'ha	1,625 €/m <sup>2</sup>	1,625 €/m <sup>2</sup>	1,625 €/m <sup>2</sup>

### III. C. 2. Direction Valorisation du territoire (DVT)

#### a) Données opérationnelles

##### (1) L'aménagement du territoire dans une perspective à long terme

Identifié comme l'une des actions structurantes du Projet de territoire Wallonie picarde 2025, le Schéma de valorisation du territoire (SVAT) sera lancé courant 2011 avec une première phase de collecte de données.

Ce schéma vise à intégrer les différentes initiatives, mettre en cohérence les projets et anticiper les besoins pour faire partager aux acteurs une vision commune de la Wallonie picarde en 2025, en terme d'aménagement du territoire.

Bien qu'il ne figure pas parmi les outils d'aménagement circonscrits par la législation wallonne, il se place comme une tentative pilote de conférer une approche stratégique aux plans de secteur et ce, à l'échelle de notre bassin de vie.

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 poursuivra les objectifs suivants :

- Prendre en compte le territoire dans sa globalité;
- Identifier des projets en cours, les potentialités du territoire et les synergies potentielles;
- Mettre en commun des infrastructures d'importance afin de réduire les coûts d'aménagement et de mener une gestion parcimonieuse de l'espace;
- Concevoir la complémentarité eu égard aux territoires voisins;
- 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.

**Ce schéma rassemblera la vision et les actions des acteurs en matière d'aménagement du territoire, d'urbanisme, de développement économique, d'infrastructures, de mobilité dans un souci de cohérence. Les différents thèmes ou aspects sont :**

- la revitalisation urbaine : aménagement, développement économique, schéma de développement commercial, équipements structurants,...
- la définition et la mise en œuvre de plans qualité
- la reconquête des berges de fleuves et cours d'eau
- la traversée de villes et villages
- la valorisation paysagère des plans d'eau
- les équipements structurants
- les master-plans locaux
- l'identité et signalétique
- le schéma directeur éolien
- le schéma directeur des business parks et de leur connexion avec les espaces urbains et ruraux
- la réflexion sur les zones de loisirs
- ...

Il s'agira d'un outil ni contractuel ni contraignant, évolutif et incitatif, perçu comme une feuille de route offrant suffisamment de perspective aux décideurs communaux, intercommunaux et régionaux, afin que ces derniers soient à même d'anticiper bon nombre de variables du développement de notre territoire.

## *(2) La contribution à l'attractivité et à la vitalité des centres urbains*

Vecteurs d'image, d'attractivité et moteurs de la dynamique économique et touristique de la Wallonie picarde, 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.

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.

### **Ath**

La Cité des Géants ayant fait preuve d'un dynamisme certain dans bon nombre de domaines, et ayant pensé très tôt son développement, IDETA se positionnera en appui de la Ville dans les trois années à venir, dans les domaines de l'activité économique, du tourisme, du développement commercial et de la qualité du cadre urbain.

Parallèlement, la Direction de la Valorisation du territoire apportera un soutien à l'intégration de la Ville, de ses infrastructures existantes, dans les projets de liaisons douces vers Lessines (Ravel, Dendre, Ligne 87).

### **Enghien**

L'Agence Intercommunale a été désignée par la Ville d'Enghien pour prêter 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, cité médiévale) qu'elle souhaite mettre en valeur et lier davantage avec la vie au centre-ville. De plus, les problématiques de stationnement et de circulation présentent, entre autres, un handicap certain à la dynamique du centre-ville. Par ailleurs, il conviendra de connecter au mieux le parc scientifique Qualitis avec la ville et ses services.



La mission d'IDETA consistera, dès lors, à mettre en œuvre un master plan, programme d'action de requalification des espaces publics du centre ville, et à accompagner la Ville dans la mise en œuvre de ce programme. Ce dernier s'inscrira en complémentarité avec l'étude commerciale et le plan communal de mobilité 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, dont la finalisation est prévue en 2011.

Enfin, il convient également de mentionner l'aide d'IDETA qui sera apportée à la Ville dans la concession du Parc à un opérateur privé, tout comme la réflexion à mener dans les trois prochaines années en matière d'aménagement du quartier la gare : il y a en effet tout lieu à devancer la question de la liaison d'Enghien au réseau RER pour capitaliser sur cet équipement plutôt que d'en subir l'arrivée.

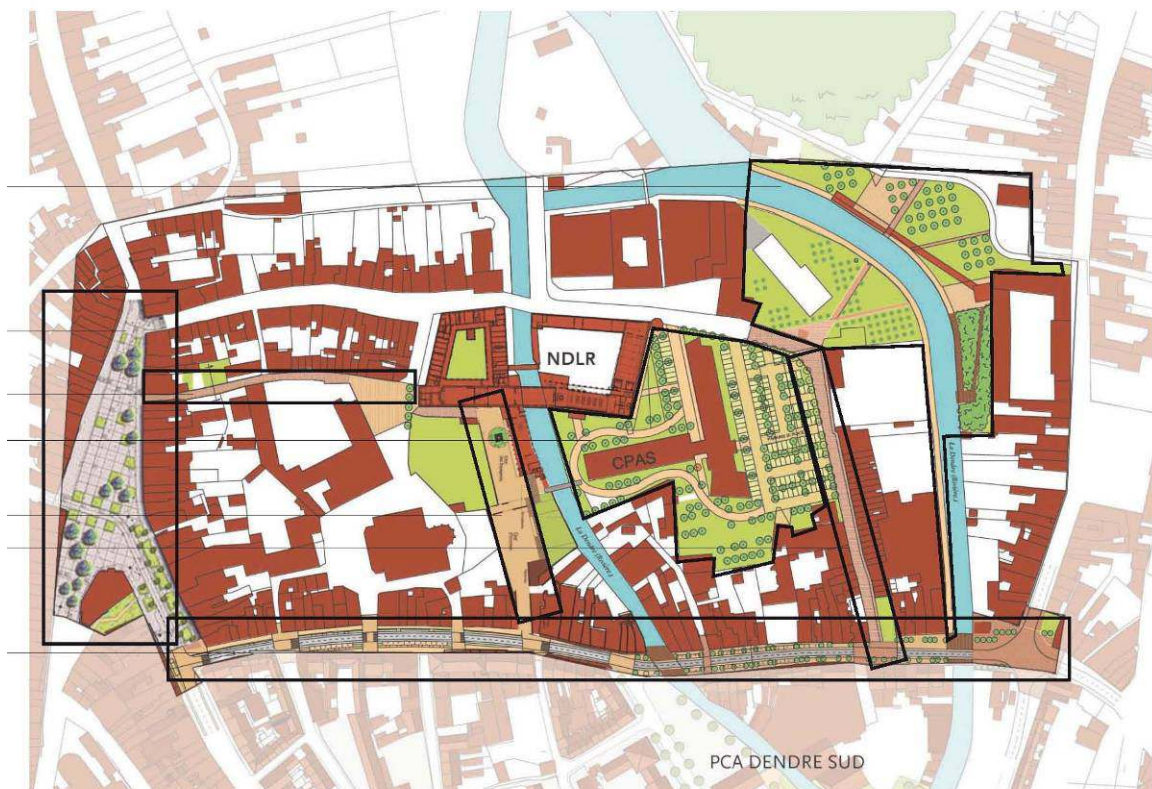
## Lessines

L'année 2011 - et pour une moindre part le début de l'exercice 2012 - consacra l'issue du chantier de restauration de l'Hôpital Notre-Dame à la rose. Les bâtiments et la cour de ferme seront opérationnels courant 2011, ce qui laisse entrevoir un potentiel d'animation fort à la fois sur le plan culturel et événementiel, sur le site. La concession du restaurant à un opérateur privé sera également envisagée dès 2011 afin d'offrir un service de qualité complémentaire à la vie du site de l'Hôpital.

Afin de mettre davantage en marché cette attraction phare de Wallonie picarde - plus largement, de Wallonie -, un volet marketing sera également abordé dans la période de programmation du présent plan stratégique, afin de mieux positionner ce produit touristique et, au final, de faire émerger l'Hôpital à l'échelle de fréquentation qu'il mérite.

### II-1 VALORISATION DE SITES A ENJEUX FORTS

#### 1- Plan d'ensemble



Cependant, la restauration et la mise en valeur touristique de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose ne se justifieront que si le centre-ville de Lessines connaît une mue en profondeur. Une revitalisation susceptible de favoriser l'attractivité de la cité du Cayoteu.

Voilà pourquoi le portefeuille de projets «Convergence» déposé fin 2007 associait ces deux volets.

Bien que non retenue dans ce cadre de financements, la partie «aménagement urbain» devra être menée, ce qui justifie l'intervention d'IDETA en accompagnement de la Ville dans deux dossiers distincts mais bien liés, et la recherche de financements alternatifs pour réaliser les ambitions nées du portefeuille Convergence.

Une équipe d'urbanistes, architectes et paysagistes ont d'ores et déjà travaillé à l'identification des enjeux forts et à la cohérence des aménagements dans les différents sites visés. En matière d'aménagement de l'espace

public, des priorités ont été placées sur deux espaces : la Grand-rue et les venelles assurant l'interaction de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose avec le cœur de ville.

Au-delà de la grand-rue, c'est aussi le quartier Dendre Sud qui fera l'objet d'aménagements en profondeur (espaces publics, logements, commerces). Avec la proximité des berges de la Dendre, la présence d'une friche industrielle (Amphabel) en centre-ville, mais aussi des projets privés, il y avait en effet tout lieu d'envisager la renaissance de ce quartier dans sa globalité. Le PCA (Plan communal d'aménagement) en cours d'étude devrait être achevé en 2012.

Même réflexion à mener pour le quartier de la Malterie et son prolongement jusqu'à la Zone d'activités économiques de Lessines-Nord. Ce poumon vert mérite une réappropriation par le citoyen qui sera dès lors envisagée dans un plan d'aménagement cohérent et étudié en étroite collaboration avec la Ville de Lessines.

La mobilité ne sera pas oubliée puisqu'on évoque la possibilité de liaisonner le centre-ville avec le Ravel Ligne 87 (et donc avec le Pays des Collines), vers Ath et vers Grammont dans le cadre du développement des modes doux et de la réappropriation des berges de Dendre.

### Leuze-en-Hainaut

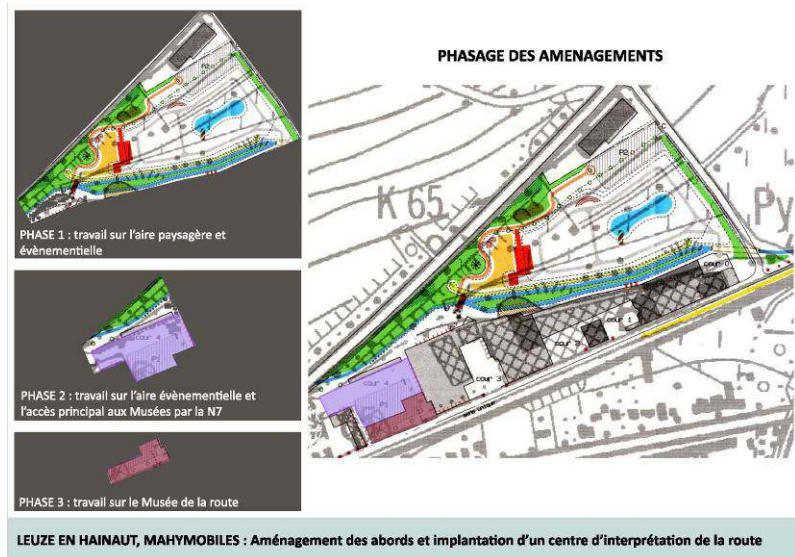
Sur la période du présent plan stratégique, une réflexion sera menée avec l'administration communale de Leuze-en-Hainaut sur la revitalisation du centre-ville, en lien avec des Zones d'activités économiques en pleine extension.

La ville présente en effet la particularité d'une situation à proximité immédiate - et non en périphérie large, comme dans d'autres villes - des pôles d'activité économique : il s'agit ici d'en tirer parti et de générer des synergies économiques, fonctionnelles et paysagères entre ces deux noyaux aménagés.

Parallèlement et en lien avec l'opérateur privé et la commune, la réflexion sera poursuivie pour l'implantation éventuelle, sur le site

Ernaelsteen, du musée de la route et sa collection d'engins de chantiers. Il s'agirait ici de l'articuler en synergie avec Mahymobiles, renforçant ainsi l'attractivité du lieu et les synergies de gestion.

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



## Péruwelz

IDETA preste une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage depuis début 2009, avec 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 en effet un centre-ville assez fractionné et peu mis en valeur, eu égard au 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, est 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 est à présent entré dans sa phase de travaux, qui devraient être achevés fin 2011.

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 lancées, ainsi qu'à la recherche de sources de financement pour poursuivre l'opération de revitalisation.

Afin d'intégrer ces aménagements dans une cohérence d'ensemble, la réalisation d'un master plan sera lancée en 2011 afin d'envisager le traitement des espaces publics dans toute la traversée de ville et en lien avec la gare.



Ce plan intégrera une réflexion quant à la mise en valeur du parc Simon et de l'Hôtel de ville par rapport à la séquence de commerces présents dans cette rue. L'étude d'un schéma de développement commercial sera également menée pour Péruwelz à partir de 2011.

Ensuite, et au vu du potentiel touristique et de loisirs contenu par ces deux sites, les abords de la Basilique bénéficieront d'un plan qualité, et le port de plaisance d'une étude paysagère à même de générer des équipements qui seront susceptibles de dopper considérablement sa fréquentation.

Enfin, Ville à la campagne, l'entité de Péruwelz s'est également engagée début 2008 dans la voie d'un Programme communal de développement rural, en ajoutant une forte dimension de développement durable dans ses analyses du territoire et de ses projets (au travers de l'intégration de l'Agenda 21 local). Le processus doit déboucher sur une approbation finale courant 2011.

## Tournai

Tournai se positionne inévitablement comme la ville phare de la Wallonie picarde (lire plus loin), et joue à ce titre le rôle d'élément d'attraction majeur, tout en nécessitant toutefois de nombreuses interventions et une vision d'ensemble pour donner à la ville les moyens de ses ambitions.

Après avoir construit la cohérence et l'ambition du projet 'Tournai coeur cathédrale' (revitalisation urbaine et rénovation de la cathédrale), une méthodologie qualitative (concours d'architecture...) et après avoir ramené tous les acteurs autour d'un programme construit et intégré, IDETA poursuit sa mission d'accompagnement et de coordination des acteurs, mais également d'application du volet 4 (promotion) du portefeuille de projets Convergence.

La restauration de la cathédrale, dont une partie est d'ores et déjà financée par accord-cadre pour 7 années, se poursuivra dans un contexte d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour compte de la Province de Hainaut et plus spécifiquement les éléments suivants :

- la mobilisation de moyens futurs pour la poursuite des travaux hors Convergence;
- la mise en œuvre du volet tourisme de la cathédrale (valorisation des fouilles, interconnexions entre l'édifice et le cœur de ville, configuration du circuit de visite, de l'interprétation sur site, mise en place du mobilier, de l'accueil, identité et marketing touristique, mise en lumière).

Ensuite, en appui direct de la Ville, IDETA soutiendra la ville dans le suivi des opérations de chantier qui se multiplieront au cours des prochaines années, la phase active de revitalisation du cœur de ville étant cette fois irrémédiablement enclenchée.

Au programme : implantation d'un hôtel de standing, aménagement des espaces publics, charte qualité en matière de rénovation des façades, de mobilier urbain, d'éclairage, achèvement du circuit d'interprétation (spectacle cathédrale).



L'Agence suivra également les conclusions du Schéma de développement commercial ainsi que la définition des contenus et la coordination des espaces du bâtiment Dexia (Office de tourisme communal, représentation de la Wallonie picarde, présence provinciale et de l'Eurométropole).

IDETA assistera également la commune pour la mobilisation de moyens supplémentaires pour amener les projets inscrits dans le portefeuille Convergence à se réaliser, tels que la restauration des façades classées et non classées ou la résidence d'artistes.

Enfin, la structuration et mise en marché du produit touristique «Tournai» se poursuivra au travers notamment de la redéfinition de l'identité graphique pour la ville (charte, logo, site web, éditions) et de la mise en œuvre d'un plan marketing en lien avec la Maison du Tourisme de Wallonie picarde. La cathédrale bénéficiera également d'une charte graphique en tant que produit touristique majeur.

Au cours de la prochaine programmation trisannuelle, il y a lieu de mener une réflexion avec la Ville de Tournai pour la définition et la mise en cohérence de pôles sectoriels forts dans les domaines du textile, sur le plan muséal, de l'événementiel, de la culture, du cœur historique, de l'activité économique intra-muros et du commerce, et enfin du loisir.

### *(3) L'accompagnement à l'amélioration du cadre de vie et la dynamisation des espaces ruraux*

#### **Antoing**

IDETA a été chargée de réaliser le Rapport Urbanistique et Environnemental (RUE) préalable à la réalisation du Centre Sports Nature, à Péronnes. Outre cette mission, IDETA poursuivra dans une voie de soutien au projet (dans sa version revue et adoptée par le Gouvernement wallon). Tel qu'il est aujourd'hui conçu, l'aménagement du site de loisirs se veut exemplaire, intégré, moteur de développement économique et gage d'un hébergement de séjour dont on sait qu'il génère davantage de retombées économiques que le tourisme d'un jour.

#### **Beloeil**

Marqué par la présence du Château des princes de Ligne, le centre du village de Beloeil fera l'objet d'un plan qualité destiné à mieux intégrer ce joyau patrimonial et touristique dans le tissu villageois. L'ancrage vis-à-vis du réseau Ravel, le traitement de la friche Jadot constituent également des axes de cette étude, tout comme la future identité et le marketing touristique de Beloeil. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

#### **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 et dans l'objectif de réaliser un master plan.

A l'heure actuelle, le cœur de Bernissart 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.

Après avoir réalisé une étude diagnostiquant les potentialités de valorisation du centre du village, IDETA accompagnera la commune dans la réalisation d'un programme de revitalisation qu'il s'agira de mettre en œuvre dans le courant de la programmation 2011-2013.

Cette étude s'orientera nécessairement vers trois sites au potentiel indéniable dans la commune :

- Bernissart Lac, qui mérite un projet de développement ambitieux;
- Le pôle des Iguanodons dont la valorisation doit être structurée;
- Les Marais d'Harchies et la zone du Préau, afin de capitaliser autant que possible sur la présence de la zone Natura 2000 en bordure de village.

Parallèlement, l'Agence preste une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'un PCA révisionnel 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. La Direction de la Valorisation du Territoire a déjà réalisé le dossier préalable à la demande de révision. L'approbation définitive du document est attendue pour la fin de l'année 2011.

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'activités économiques mixte, une dérogation au plan de secteur est nécessaire. L'introduction d'un dossier de reconnaissance du site en périmètre de remembrement urbain permettra 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.

## Brugelette

Située au cœur de Brugelette, la sucrerie s'est développée en parallèle à l'urbanisation du village. Depuis 2008, l'activité y a cessé, laissant sur le territoire une empreinte de près de 45 ha, dont 30 ha sont occupés par les bassins de décantation et une quinzaine par les bâtiments de production et d'administration. Une superficie conséquente, donc, générant des enjeux cruciaux dans le cadre de sa reconversion.



En avril 2009, la Région wallonne a inscrit le site sur les listes SRPE «Site de réhabilitation paysagère et environnementale». Dans ce contexte, la liste des travaux pris en charge par le Gouvernement comprend les travaux d'assainissement, de verdurisation mais également les travaux de rénovation, de construction ou reconstruction ainsi que les études qui y sont relatives.

Les sites repris sur la liste SRPE font l'objet d'un rachat par la Région qui, ensuite confie une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée à l'Agence Intercommunale de développement couvrant le territoire dans laquelle se situe le bien, en l'occurrence IDETA.

Les premières pistes quant aux affectations futures du site se sont tournées vers une mixité entre activité économique TPE et PME, habitat et zone naturelle. L'étude sera poursuivie en 2011.

## **Brunehaut**

Le village de Lesdain concentre une densité rare de pépiniéristes depuis près de 200 ans (23 producteurs, 300 hectares cultivés, 4 millions d'arbres en culture). Les pépinières de Lesdain ont ainsi progressivement acquis une réputation forte dans le Benelux, autour de cette activité identitaire structurante. Une étude de concept et de faisabilité a été lancée fin 2009.

Rapidement, il est apparu que deux volets devaient être pris en compte : l'un, touristique, touchant à l'attractivité de ces pépinières et du village pour le visiteur potentiel; l'autre, économique, avec l'affirmation d'un pôle de compétence fort à partir de son savoir-faire traditionnel arboricole. La constitution d'un cluster économique fédérant les pépiniéristes, parallèlement à la mise en marché d'un pôle de découverte, sont programmées pour les trois prochains exercices.

## **Celles**

En concertation avec les Autorités communales de Celles, les responsables de la société Galactic 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 a finalisé en 2010 le dossier de reconnaissance de la zone, nécessaire à l'obtention de cette dérogation.

L'Agence Intercommunale accompagne depuis quelques années Galactic dans sa démarche en concertation avec la Commune. Les années à venir verront donc se concrétiser ce développement stratégique des activités de l'entreprise. Au sein de ce partenariat, notre principal enjeu sera de concilier efficacité économique et intégration paysagère et environnementale.

Enfin, au vu du développement sur le territoire de l'entité de Celles d'un projet privé d'envergure (golf) et des perspectives de raccordement de la commune au réseau Ravel ainsi qu'à la Ligne 87, une réflexion globale doit être posée à Celles à courte échéance, afin d'encadrer ces futurs aménagements au mieux des intérêts citoyens, paysagers et économiques.

## **Chièvres**

Après avoir été mandatée pour suivre un dossier de financement d'équipements audiovisuels pour le Musée de la Vie rurale (Huissignies), l'Agence IDETA accompagnera cet opérateur dans cette voie (amélioration des clés de lecture de la collection du musée) ainsi que dans la mise en marché touristique de l'outil via une promotion adéquate.

## **Ellezelles**

L'intervention de l'Agence Intercommunale concerne à la fois le domaine de l'aménagement du territoire et celui de la valorisation touristique.

La commune d'Ellezelles a fait appel à IDETA pour étudier le plan communal d'aménagement du quartier Beaubourg, nouveau quartier d'habitat qui comprend par ailleurs un équipement communal important pour le village, le CACS (Centre d'Accueil, de Colloques et de Séminaires), inauguré le 12 juin dernier. En voie de

finalisation, ce PCA a été approuvé par arrêté ministériel en juillet 2009. Il doit encore être complété par des prescriptions urbanistiques.

IDETA est également auteur de projet pour la réalisation du Plan communal d'aménagement dérogatoire dit des «Quatre Vents». Dans ce cas, il s'agissait avant tout de reconfigurer les périmètres d'affectations agricoles et économiques de plusieurs parcelles, eu égard aux contraintes liées notamment aux eaux de ruissellement. A ce stade, l'étude hydraulique commandée à l'Intercommunale Ipalle est à l'analyse et des études sont en cours en matière de plantations. Le tout sera finalisé en 2011.

Enfin, connue et reconnue pour ses paysages et ses produits de terroir, Ellezelles et le Pays des Collines pourraient connaître un déploiement touristique par le biais d'une étude de concept et de faisabilité pour le développement d'un «Village gourmand», lancée fin 2009 en partenariat avec la commune.

L'objet de l'étude vise à développer l'attractivité gastronomique d'Ellezelles, mais aussi du Pays des Collines et de la région dans le cadre d'un partenariat Public-Privé. Elle s'appuie sur la présence du Château du Mylord, qui, avec désormais 2 étoiles au guide Michelin, peut devenir l'élément fondateur d'un pôle d'excellence sur les produits du terroir, la gastronomie et l'art de vivre. La structuration du village devra s'appuyer tant sur des équipements que sur un calendrier fourni d'animations et d'événements culinaires. Les conclusions opérationnelles de l'étude sont attendues courant 2011.

### **Flobecq**

La programmation 2011-2013 permettra à l'équipe de la Direction de la Valorisation du territoire, aux côtés de la commune de Flobecq, d'étudier la revitalisation du site emblématique de La Houppé. Parallèlement et comme pour d'autres entités du Pays des Collines, la dynamique née du projet «Ligne 87» entraînera dans son sillage le centre du village et les équipements existants (Maison des Plantes médicinales). Pour cette dernière, il y aura lieu d'accompagner la commune dans les démarches de marquage et de signalétique permettant une meilleure appropriation de l'outil par les touristes.

Enfin, IDETA étudiera la possibilité de faire essaimer la thématique des plantes médicinales à l'échelle du Pays des Collines.

### **Frasnes-lez-Anvaing**

Les trois prochaines années de programmation seront mises à profit pour conforter le rôle de l'entité frasnoise en matière de randonnée au cœur du Parc naturel du Pays des Collines. Dans le droit fil de cet objectif et dans l'hypothèse où l'ancienne ligne de chemin de fer 86 (Leuze-Renaix) serait définitivement désaffectée au trafic ferroviaire, il y aura lieu d'accompagner la commune dans sa revalorisation à des fins touristiques, de même que pour les connexions entre cette dernière, les équipements existants sur le territoire frasnois, et la dynamique lancée pour la ligne 87 (lire par ailleurs).

Ensuite, IDETA accompagnera l'autorité communale et les acteurs de terrain dans la valorisation des anciens bassins de décantation de la sucrerie, formant un espace naturel considérable dont l'avenir devra être réfléchi en lien étroit avec le centre du bourg, la Zone d'activités économiques mixte en cours d'aménagement sur l'ancien site de la Sucrerie et le pôle touristique de la Maison du Sucre.

### **Mont-de-l'Enclus**

En matière de randonnée, IDETA consolidera le pôle déjà existant à l'Enclus du Haut et envisagera la faisabilité de l'implantation du Ravel sur l'ancienne ligne 87 - dans la perspective d'une liaison douce Lille-Bruxelles et d'un lien vers les voies d'eau. La Direction de la Valorisation du territoire, en synergie étroite avec l'opérateur privé et l'administration communale, envisagera également les pistes de reconversion de l'aérodrome. Cette mission s'opérera en adéquation avec les principes de développement touristique de la Wallonie picarde mais également avec les ambitions communales en matière d'aménagement du territoire.

## Pecq

En étroite collaboration avec la Fondation rurale de Wallonie, notre Agence participe également - en tant qu'auteur de projet - à l'élaboration du PCDR de Pecq, depuis 2007. Ce document de programmation, qui comporte trois fiches prioritaires présentées à la Commission fin 2009, devrait être approuvé courant 2011.

## Rumes

Depuis mi-2008, l'Agence intervient dans le cadre de l'élaboration du PCDR dans une philosophie «verte».

L'année 2010 a été consacrée à la finalisation de l'étude socio-économique, tandis que la stratégie de développement était élaborée courant 2011.

En soutien à l'administration communale, une réflexion sera menée pour dégager un positionnement cohérent pour une entité où un savoir-faire artisanal, la qualité de l'accueil, la valeur humaine et la notion résidentielle sont développées. Traitement des espaces publics et identité sont deux des vecteurs qui pourront être envisagés pour une mise en œuvre au cours des prochaines années.

## Silly

La prochaine période de programmation permettra à la Direction de la Valorisation du territoire d'ancrer Silly encore davantage dans le maillage établi en matière de randonnée. Plus spécifiquement, il s'agira de renforcer le réseau de circuits pédestres mais surtout équestres à l'Est de la Wallonie picarde et dès lors tirer profit du potentiel de Silly en la matière.

Enfin, IDETA accompagnera également la commune dans la définition et la mise en œuvre d'une infrastructure d'interprétation sur le thème de la Résistance, dans la chapelle du hameau de Saint-Marcoult. Ce hameau est déjà visé par un sentier de randonnée spécifique «Le Maquis de Saint-Marcoult» et diverses manifestations.

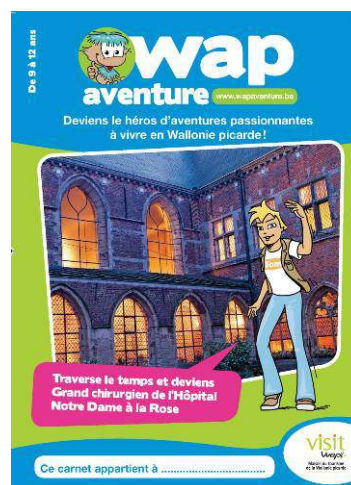
### (4) La structuration et le développement des filières touristiques stratégiques

#### La filière 'visite et découverte'

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 continueront à être mobilisés et concentrés sur les attractions existantes et dans le cadre de partenariats public-privé afin d'en accroître l'attractivité, voire de les adapter à de nouvelles cibles de clientèle : familles, scolaires, personnes à mobilité réduite,...



Les enfants sont par ailleurs le cœur de cible d'un projet marketing «Kid Wapi Nord» déposé en septembre, en partenariat avec le département du Nord, pour solliciter les fonds européens Interreg.

Pour structurer certains secteurs géographiques ou thématiques, IDETA concentrera son action également sur des projets d'itinérance qui se raccrochent :

- à l'histoire (mise en œuvre du projet Voie romaine Bavay-Velzeke);
- au paysage et aux produits du terroir (route des collines, route paysagère, route de la bière);
- aux croyances et religions (chemin de Saint-Jacques de Compostelle);
- aux types d'usagers (schéma d'implantation des aires pour motorhomes, découverte de la Wapi à moto).

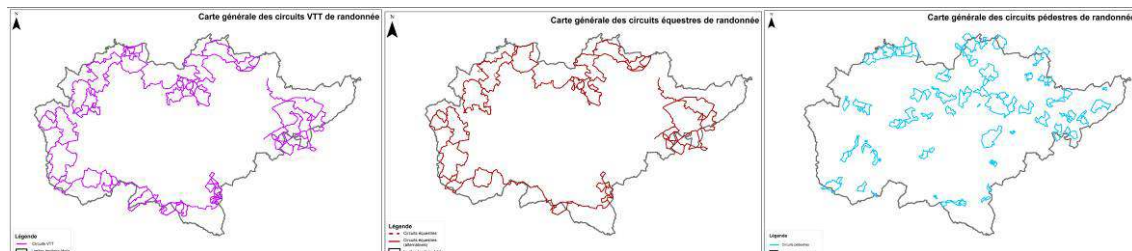


### La filière 'loisirs nature'

Au vu de la dominante verte de la Wallonie picarde, les loisirs et activités de nature constituent l'un des enjeux principaux du déploiement touristique du territoire de même qu'un enjeu en termes d'aménagement du territoire en appui de la trame verte et de la trame bleue.

Le développement de la filière loisirs nature se traduit par :

- une approche transversale : le vélo, le VTT, la promenade et randonnée pédestre;
- une approche spécifique à un secteur géographique : la promenade et le tourisme équestre, la Ligne 87;
- une approche spécifique à un pôle : le centre Nature et Sports d'Antoing, les golfs, les pôles environnementaux (Harchies, Léaucourt, Sablière,...), les plans d'eau, les forêts, les parcs et jardins, les pépinières de Lesdain,...



Une approche marketing visera à positionner et affirmer le dispositif des loisirs nature de la Wapi.

Les publics visés sont variables selon les secteurs d'activités et types d'équipements : locaux, euro-métropolitain, de proximité dans le cadre du tourisme d'un jour (zone de chalandise inférieure à 1h30), euro-régionaux dans le cadre de courts séjours (zone de chalandise inférieure à 3h), internationale pour l'itinérance. Au niveau sociodémographique, on trouvera principalement les groupes d'amis, les couples, les spécialistes et passionnés, les familles, les personnes à mobilité réduite (PMR).

## La promenade et randonnée pédestre et équestre, le VTT

Sur base du schéma directeur de la randonnée qui cadre le développement de l'activité de manière ambitieuse, une première phase a débouché en 2006, sur la mise en place de 94 itinéraires de randonnées balisées (64 équestres, 17 pédestres et 13 VTT), soit un millier de kilomètres. En 2009 et 2010, la phase 2 a été menée pour étoffer l'offre en VTT - près de 300 km supplémentaires - et pédestre (200 km en 14 circuits dont 2 transfrontaliers).

La phase 3 visera à ajuster et compléter le dispositif à travers 4 types d'actions :

- l'achèvement du réseau équestre et l'émergence de pôles. Pour renforcer le réseau actuel, il conviendra d'équiper l'Est du territoire pour mailler le Nord et le Sud de la Wapi par Lessines et Silly. Ce maillage Est répondra à un double objectif : greffer le réseau sur de nombreux centres existants pour un usage local et disposer d'un réseau de taille critique suffisante pour amorcer une dynamique territoriale à travers le tourisme équestre. Pour atteindre cet objectif de tourisme équestre, il importe également de développer des infrastructures équestres privées pour faire émerger notamment quelques pôles structurants.
- la qualification de l'offre VTT, l'émergence de pôles équipés et la hiérarchisation de l'activité pour distinguer la promenade VTC (Vélo Tout Chemin) et la pratique VTT (Vélo Tout Terrain).
- la poursuite de l'équipement du réseau de randonnée pédestre et son ouverture à de nouvelles clientèles.

Cette phase visera à optimiser le réseau actuel et le repositionner, développer de nouveaux itinéraires, diversifier, adapter et qualifier l'offre, équiper le réseau d'un mobilier de confort et de panneaux d'information et de départ..

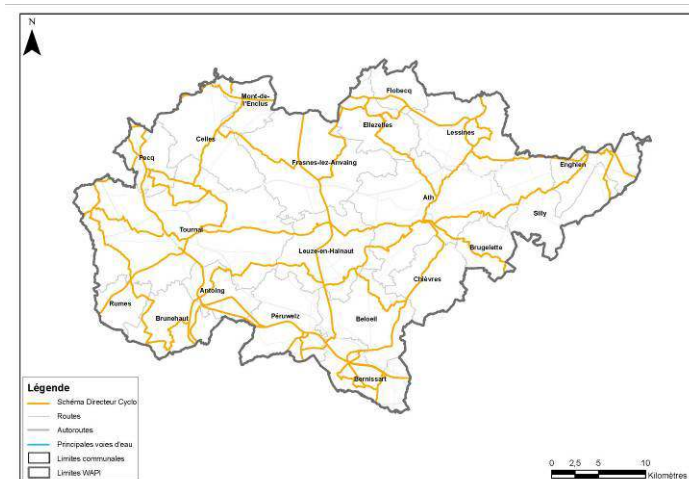
Dans le cadre de la réflexion marketing, le positionnement de la filière randonnée en Wallonie picarde s'appuiera sur la notion de valeur ajoutée. Il conviendra donc de tenir compte également du potentiel de valeur ajoutée dans les critères de choix d'un itinéraire (en plus des autres déjà utilisés) 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,...

Pour rendre accessible la pratique de la randonnée à un public PMR, IDETA pilote le projet Interreg «Inno Rando pour Tous» en partenariat avec les départements de l'Aisne et du Nord. Le projet prévoit l'aménagement et l'équipement - d'ici 2012 - de 15 circuits accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR), dont 5 sur notre territoire.

- l'innovation au service de la randonnée. Le projet «Innorando» intègre une campagne de marketing et de webmarketing sur une sélection d'une centaine de randonnées pédestres dédiées aux familles, ainsi que sur les circuits accessibles aux PMR. Le développement d'un site web innovant (offrant une entrée cartocentrée) et accessible (respectant les normes Accessiweb) est programmé en 2010 et 2011, pour une mise en ligne au printemps 2011. Autre utilisation de la technologie : une application pour Smartphones (au minimum pour iPhone et Android) sera conçue. La présentation des circuits de randonnées sera d'ailleurs enrichie par des capsules audios, des séquences vidéo ainsi que des topofiches.
- l'entretien des chemins et des équipements. En parallèle, les communes qui s'inscrivent dans le schéma directeur de la randonnée s'engagent à assurer l'entretien des réseaux et du balisage au moyen d'agents communaux, inscrit pour certains dans le dispositif Wallo'net de la Région wallonne et coordonné par IDETA.
- favoriser les retombées économiques. Les circuits inscrits dans le schéma directeur sont définis en fonction d'opérateurs potentiels ou de centres de vie et de consommation à proximité. Cette phase visera à intégrer le secteur privé dans la démarche de développement à travers des concepts à inventer : café rando, gîte rando, resto rando, ...

## Le vélo

Le vélo représente un potentiel de développement important pour la Wallonie picarde en termes économique, environnemental et d'image. Le schéma directeur du vélo en Wallonie picarde s'inscrit dans le cadre du schéma d'accessibilité et dans la stratégie de développement touristique. La volonté était d'identifier, de répertorier puis de cartographier tous les itinéraires existants pour structurer le territoire de manière cohérente, en connexion avec les territoires voisins et en tenant compte des dynamiques régionales et internationales: schéma cyclable wallon, voies vertes et Ravel, Eurovélo, système de points nœuds flamand.



Visant à la fois les familles, les touristes et touristes itinérants mais également les cyclistes au quotidien, cette démarche s'appuie sur l'expertise d'un bureau spécialisé et un large comité de pilotage constitué de nombreux acteurs dont les partenaires locaux (communes...).

Sur base du schéma directeur livré fin 2010, il conviendra, dans le cadre d'une démarche pilote en Wallonie, d'équiper le réseau Wapi en interconnexion avec les territoires voisins, de mettre en marché la filière vélo, d'y associer les technologies modernes d'information et de mobilité :

- maillage points nœuds dans la continuité du réseau flamand (Kortrijk et Ardennes Flamandes)
- connexion Lille-Kortrijk-Tournai par mode doux au sein de l'Eurométropole
- réseau Wapi complémentaire au schéma directeur Wallon et Ravel
- connexion de Lille à Bruxelles via la Ligne 87 Pays des Collines
- inscription de la Wapi dans l'Eurovélo 5 (Londres - Rome) en passant par Lille et Bruxelles, via la L87
- connexion modes de transport collectif avec le réseau vélo
- connexion villes, villages, business park

Un projet portant sur le sujet et intitulé «Green links» a été récemment déposé avec les partenaires LMCU pour solliciter les fonds européens Interreg.

## La Ligne 87

Ouverte en 1882, désaffectée en 1960, la ligne SNCB 87 reliait Lessines à Renaix et Renaix à Escanaffles, en traversant le Pays des Collines. D'un point de vue touristique, sa situation est plus stratégique qu'il n'y paraît :

- au cœur du Parc naturel, à proximité de cinq sites touristiques majeurs (dont l'Hôpital Notre-Dame à la Rose, la Maison des plantes médicinales, le Sentier de l'étrange...), non loin d'une quinzaine de monuments historiques, d'une dizaine d'hébergements, de plusieurs restaurants et cafés
- sur la ligne de crête avec une assiette plane et de magnifiques paysages
- en lien potentiel par mode doux entre 2 métropoles : Lille et Bruxelles
- en base du triangle avec la vallée de l'Escaut au nord de Mont-de-l'Enclus et la vallée de la Zwalm (Ardennes flamandes)
- en tronçon potentiel de l'Eurovélo5



Voilà qui justifie le projet, défendu par IDETA, les communes traversées, la Fondation rurale de Wallonie, le SPW et les associations, d'en faire un axe structurant, attractif, de loisirs doux, respectueux de l'environnement local, et connecté aux infrastructures touristiques et de mobilité existantes.

Afin de valoriser et d'aménager ces espaces dans un but paysager, environnemental et touristique, une étude aboutira en 2011, sur base d'un périmètre large, pour définir un concept attractif de même que les types d'aménagements, d'équipements, de développement et de mise en valeur.

### **Les pôles Loisirs Nature**

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, 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. 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.

Sans être exhaustif, ces sites sont de nature variable et concernent :

- le centre Nature et Sports d'Antoing
- les golfs de Molembaix, Tournai, Enghien
- les pôles environnementaux (Harchies, Léaucourt, Sablière,...)
- les plans d'eau
- les forêts
- les parcs et jardins
- les pépinières de Lesdain



## 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.

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

- Valorisation des produits du terroir : démarche de conseil et de packaging de produits, accompagnement sur la politique de prix, la diversification, la logistique.
- Structuration de l'offre de visite et découverte du processus de production dans le cadre du développement du tourisme technique.
- 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).
- Animation et événementiel : référencer et promouvoir les animations gastronomiques (marchés thématiques, rando gourmandes, ateliers...).
- Commercialisation : structuration d'un réseau de points de vente (notamment dans les équipements touristiques).
- 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 à Ellezelles à travers le concept de village gourmand qui intégrera les notions de gamme de restaurants, de club gastronomique, de découverte, d'ateliers culinaires, de système commercial et vitrine de produits du terroir, d'événementiels et d'animations, de mise en réseau, de formation, d'activités connexes, de marques, d'ambiance et de convivialité, d'hébergement, etc....

## 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.

Quatre 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 accessibles 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 ou amenées à s'y installer avec la volonté 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. Ces principes trouveront une première application concrète puisqu'ils entoureront l'implication de la Wallonie picarde dans le programme de manifestations culturelles de Mons 2015.



### **La filière 'séjours détente et découverte'**

La filière séjours détente et découverte 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'hébergements, 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.

Par hébergement, on entend l'hôtellerie indépendante, de charme et de chaîne, les hébergements ruraux (gîtes et chambres d'hôtes), les campings et glamping, les hébergements pour jeunes (auberge de jeunesse, hébergements de groupes), les aires pour motor-homes, les hébergements alternatifs (roulotte, cabanes, containers, carré d'étoiles, tipis, yourtes,...)



### **La filière 'réceptions et séminaires'**

Les lieux de réceptions et séminaires constituent une filière émergente en Wallonie picarde, en lien avec l'implantation de nouvelles entreprises mais également compte tenu de l'augmentation de l'attractivité du territoire et de l'offre. 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.

## *(5) La promotion de la Wallonie picarde*

### **Poursuivre la démarche de marketing territorial**

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, les 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 au travers d'une plate-forme pluraliste, réunit, décrit et planifie l'ensemble de ces vecteurs et outils. Sa mise en œuvre a débuté en 2010 et prendra effet sur plusieurs années.

L'élaboration du plan marketing de la Wallonie picarde est 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 pour lesquels est prévue la création, en 2011, de plusieurs sites web de service et d'information/séduction);
- 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, médias, événements et manifestations, objets promotionnels, etc.);
- lister les supports et outils à créer ou mettre en cohérence afin de bénéficier d'économies d'échelle et d'effets de masse;
- 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;
- faire-valoir et ancrer la Wallonie picarde dans les dynamiques Eurométropole, Bruxelles, Hainaut belge et français, Flandre et Wallonie.

## **Engager des coopérations stratégiques**

Afin d'être représentatif et d'atteindre des masses critiques en termes d'image, d'attractivité et de moyens, IDETA engagera des coopérations stratégiques dans des échelles territoriales plus vastes.

On peut citer ici les travaux du groupe de travail thématique «tourisme» au sein de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai pilotée par IDETA. Après la réalisation d'une carte touristique commune, la mise en place d'un portail web touristique et d'une place de marché de même que différentes actions de promotion sur le marché domestique et les marchés émetteurs reliés au hub lillois sont programmés sur la période 2011-2013 si le dossier européen Interreg déposé en septembre 2010 est retenu.

Dans le domaine de la randonnée, des coopérations stratégiques sont en cours avec les départements du Nord et de l'Aisne et seront poursuivies jusque 2013 pour la mise en marché commune d'une sélection d'offres. Il en sera de même à terme avec le versant flamand notamment dans le cadre du vélo.

L'objectif est encore d'accroître la lisibilité du territoire par des actions de coopération et de promotion conjointe avec les opérateurs et les organismes de promotion publics (OPT, FTPH, ...) et privés (associations, réseaux sociaux, ...): 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.

## **Faire émerger Tournai comme tête de pont en Wallonie picarde**

A bien des égards, Tournai représente le produit phare parmi les différents potentiels d'attractivité et de représentation que recèle la Wallonie picarde.

Les années à venir seront dès lors mises à profit pour mettre en marché Tournai à travers la structuration de son offre touristique, la définition de son positionnement et de son identité touristique (lire par ailleurs), 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.

Tout en capitalisant majoritairement sur l'image et le produit phare tournaisien, IDETA entend toutefois également développer des micro-plans marketing pour plusieurs sites attractifs, comme l'Hôpital Notre-Dame à la Rose, Musée de l'Auto, le parc d'Enghien, Beloeil, le parc naturel du Pays des collines,...

## **Capter de nouvelles clientèles**

Outre le développement de filières et l'action touristique ciblant le grand public et les promeneurs, le marketing de produits que nous mettrons en place dans les trois prochaines années s'orientera vers des niches plus étroites mais porteuses d'image pour le territoire. Ces nouvelles clientèles seront captées à l'issue d'une démarche plus ciblée mais également par la diversification de l'offre et la mise en marché de nouvelles filières touristiques.

Ainsi, seront visées les cibles scolaires et les familles (dans la droite ligne des actions déjà engagées comme les carnets jeux Wap Aventure, le site wapischools.be,...), les groupes et groupes d'amis, et les amateurs de parcs et jardins, de sites archéologiques et de patrimoine religieux. Aussi diversifiée et riche puisse-t-elle être,

la Wallonie picarde ne peut être promue à l'extérieur en tant que destination à part entière, mais bien au travers de produits touristiques correctement construits, voire de forfaits organisés autour des offres majeures.

### Placer les technologies de l'information et de la communication au cœur de la stratégie marketing

IDETA renouvelle l'intégralité des sites web touristiques dans le cadre d'une plateforme intégrée, cohérente, et pouvant accueillir les sites web d'opérateurs spécifiques. Deux premiers sites ont bénéficié de cette refonte en 2010: [www.visitwapi.be](http://www.visitwapi.be) et [www.wapischools.be](http://www.wapischools.be). D'autres sites dédiés seront accessibles courant 2011, de même que le site web institutionnel [www.ideta.be](http://www.ideta.be).



Les opérateurs (offices de tourisme, attractions, acteurs du territoire) peuvent également bénéficier du dispositif, à l'instar des Parcs naturels et de l'Agence culturelle Culture.Wapi.

Originalité de cette démarche : la construction cohérente d'une galaxie de sites web, un renforcement du référencement, la mutualisation des moyens d'hébergement, la mise en place d'un outil commun de gestion des contenus des sites (CMS) open source, permettant des fonctionnalités innovantes. Les développements graphiques ont été conçus de manière cohérente et intégrée, permettant à chaque opérateur intéressé de bénéficier d'économies d'échelle substantielles.

Le développement des sites s'inscrit dans une stratégie globale - marketing et webmarketing - visant à tisser la toile Wapi, anticiper les comportements de demain pour la prise d'information et la consommation touristique, développer des outils faciles d'utilisation et de gestion, mener des campagnes e-marketing, rationaliser les moyens.

Visitwapi.be est en outre le premier site touristique développé à partir de la nouvelle base de données d'information touristique partagée à l'échelle de la Région wallonne. Cette réalisation, pilote, inspire d'ores et déjà les futurs développements du web wallon.

Les réflexions actuelles portent sur :

- la définition d'une stratégie web - et mobile - marketing (on parle également de e-tourisme et m-tourisme) : orientations marketing (positionnement, cibles, fidélisation), choix des outils et définition des contenus. Une attention particulière sera apportée aux contenus dits «riches» (rich content) : audio, vidéo, géolocalisation (GPS, boussole), et à venir, réalité augmentée. Ces contenus peuvent soit aider à la séduction, en amont de la visite (ex : une vidéo), soit être embarqués et servir l'interprétation du site (ex : des capsules audio à écouter sur son baladeur MP3 in situ) ou une expérience émotionnelle (ballade musicale). Ces contenus seront d'accès gratuits, partageables (sur les réseaux sociaux) et téléchargeables. Le site web disposera d'un Système de Gestion des Contenus permettant une mise à jour aisée et multi-utilisateurs;
- la création d'interfaces et contenus adaptés aux situations de mobilité : application pour Smartphone et/ou site web mobile, contenus audio, vidéo, ayant recours aux applicatifs du terminal de l'utilisateur (GPS, boussole, appareil photo). Evaluation de l'opportunité d'avoir recours au déclenchement des contenus via l'apposition de codes 2D sur les supports d'information actuels (mobil tag) ou de puces NFC/RFID (sans contact);
- la promotion dans une logique multicanale de tous les outils créés, aussi bien web que mobile, avec pour objectif le développement de la fréquentation des différents outils et l'animation des dispositifs. Une campagne de communication conséquente sera nécessaire pour lancer les plateformes et assurer des retours



#### Continuer à s'appuyer sur les actions marketing traditionnelles

- **Par la construction d'outils conjoints et efficaces** : banques de contenus, de données, d'images, de cartographies, chartes graphiques,... Autant d'outils qui ont été constitués et seront consolidés, dès 2011, à l'échelle de la DVT, afin d'alimenter de manière coordonnée les différents supports générés par IDETA, mais également par les partenaires (communaux, notamment) impliqués dans la promotion de la Wallonie picarde.  
Il y a en effet lieu de 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;
- **Par la politique d'édition** : IDETA poursuivra la promotion de l'identité de la Wallonie picarde et de son offre au travers d'une gamme d'éditions touristiques, comme le guide individuel (deux parutions par an) largement diffusé, les éditions spécifiques pour différents marchés cibles... Les panneaux signalétiques sur les autoroutes et aux portes d'entrée du territoire ont été renouvelés en ce sens en 2010. Le contenu touristique des aires sera également renouvelé dans ce sens.
- **Par la promotion** : Ciblées selon les opérations et les clientèles visées dans le présent plan stratégique, il s'agira de développer différents partenariats avec les médias spécialisés et régionaux, de s'appuyer sur les prescripteurs (web, brochures, guides) pour relayer notre information, de participer à quelques salons professionnels.
- **Par la commercialisation** : en la matière, nous poursuivrons 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. Nous veillerons également à 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.

## *(6) Soutien aux Parcs naturels*

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

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.

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

- aider les deux Parcs dans leur consolidation administrative (suivi des déclarations de créances) et financière (financement à un coût optimal, procédures comptables,...);
- 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;
- 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.

Parc naturel du Pays des Collines

Tél. 068/54.46.00

[www.pays-des-collines.be](http://www.pays-des-collines.be)

Parc naturel des Plaines de l'Escaut

Tél. 069/77.98.10

[www.plainesdelescaut.be](http://www.plainesdelescaut.be)

**b) Données financières***(1) Plan d'investissement 2011-2013*

<b>Investissements Classe 2</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Matériel informatique - Secteur Tourisme	7.500	7.500	7.500
Matériel informatique - Secteur Développement	2.500	2.500	2.500
Mobilier	0	0	0
Matériel roulant	0	0	0

*(2) Budget de fonctionnement 2011-2013***Secteur Tourisme**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	1.583.556	1.969.609	1.076.550
<b>Frais liés aux conventions</b>	734.439	1.101.110	184.700
<b>Frais généraux (61)</b>	97.560	97.560	97.560
<b>Masse salariale</b>	722.014	742.463	764.955

**Secteur Développement**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	463.396	242.376	147.749
<b>Frais liés aux conventions</b>	279.584	175.500	50.000
<b>Frais généraux (61)</b>	48.200	48.200	48.200
<b>Masse salariale</b>	379.102	390.096	402.189



### c) 3. Suivi du programme d'actions

#### (1) Indicateurs opérationnels

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Satisfaction des communes	Taux de satisfaction mesuré par les enquêtes	80	85	85
Compétitivité des services	Contrats obtenus/Projets déposés	70	80	80
Pro-activité	Nombre de nouveaux dossiers ouverts au profit des communes associées	3	3	3

#### (2) Indicateurs financiers

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Productivité	Etudes facturées / Etudes projetées	100%	100%	100%
	Coûts des études pour les communes / cotisations + facturations	1	1	1
Respect du budget de fonctionnement	Réalisé / projeté	<1	<1	<1
Respect du budget d'investissement	Réalisé/projeté	<1	<1	<1

### III. C. 3. Direction des Moyens Généraux (DMG)

#### a) Données opérationnelles

##### (1) Programmation en termes financiers

Sur le plan financier, 2008 a vu l'attribution d'un emprunt d'une grande ampleur (108,35 M€) permettant le financement et le préfinancement de l'Intercommunale dans le cadre de la mise en place de son plan stratégique 2008-2011.

Au terme de la période considérée, 27,34M€ ont été prélevés et les différentes tranches seront consolidées à fin septembre 2011.

Les montants prélevés correspondent notamment :

- aux acquisitions de terrains à Tournai-Ouest 3 : 3,449M€
- aux acquisitions de terrains à Leuze-Europe : 1,5M€
- au préfinancement de subsides à recevoir : 16,8M€
- à des avances à des structures partenaires : 0,48M€
- au financement du crématorium les Blancs Arbres : 6,5M€

Le solde prélevable sur l'emprunt est de l'ordre de 80 M€.

Le besoin de financement et de préfinancement projetés étant de l'ordre de 91 M€, il est prévu de poursuivre les prélèvements sur le même emprunt pendant la période 2011-2013. Techniquement, comme dans la phrase précédente, les prélèvements seront effectués pour assurer le paiement des investissements et les subsides reçus viendront diminuer leur montant. Les montants seront consolidés au plus tard fin 2013.

La charge d'intérêt pour le secteur développement (sur base d'un taux à 2 %) est estimée comme suit pour la période 2011-2013 :

	2011	2012	2013	Total
<b>Investissements</b>	32.351.000	29.236.000	30.351.000	91.938.000
<b>Acquisitions terrains</b>	2.000.000	2.000.000	2.000.000	6.000.000
<b>Subsides liquidés</b>	15.000.000	22.194.000	21.670.000	58.894.000
<b>A financer (en cumul)</b>	19.351.000 + 21.000.000 à fin 2010 = 40.351.000	49.393.000	60.074.000	/
<b>Charge d'intérêts</b>	807.020	987.860	1.201.480	2.996.360

La gestion active de la trésorerie et des emprunts sera primordiale sur la période concernée en vue de bénéficier des meilleures conditions financières et de ne pas alourdir inutilement la charge financière des projets.

L'introduction des déclarations de créances et la récupération de montants auprès de la Région wallonne sont également des points de vigilance importants dans le cadre d'une gestion optimale de la trésorerie.

L'appui des services financiers dans le cadre de l'ouverture de nouveaux secteurs et nouvelles activités reste d'actualité notamment en termes de programmation financière et de couverture des besoins de trésorerie (crématorium, SA Elsa, BB Boulot Asbl, Parcs naturels,...).

## (2) Programmation en termes de ressources humaines

Sont programmés les départs à la retraite d'un conducteur de travaux et d'un architecte (n-1) qui seront par ailleurs remplacés.

Les engagements nets concernent les postes de gestionnaires d'accueil des centres d'entreprises de Frasnes-les-Anvaing et de Ghislenghien.

	2011	2012	2013
<b>Départs naturels</b>	1	0	1
<b>Engagements nets</b>	2	0	0

Il faut également noter qu'à ce stade, de manière prévisionnelle, des sorties sont prévues dans le cadre de la fin des programmes Interreg (CTE au 31.12.2011 concerne 2 personnes) et des programmes d'accompagnement liés à Convergence au 31.12.2013.

Ces éléments ont été intégrés dans la planification du nombre d'ETP et de la masse salariale 2011-2013 qui se présente comme suit :

### Secteur Développement

	2011	2012	2013
<b>Coût total*</b>	4.759.657	4.790.666	5.023.699
<b>Subsides liés au personnel et autres récupérations</b>	959.807	825.908	715.331
<b>ETP Personnes physiques</b>	75,3 79	74 77	74 77

\*dont personnel affecté au crématorium et détaché au sein de La Maison de l'Entreprise et personnel affecté à l'accueil des centres d'entreprises

L'Agence Intercommunale met en place une politique de formation continuée en investissant 0,5 % du montant de la masse salariale en budget de formation.

Par ailleurs, l'Agence Intercommunale participe au recrutement de certaines structures partenaires (ASBL BB Boulot, Asbl Wallonie picarde).

Un voyage du personnel est programmé chaque année en vue de permettre aux collaborateurs de se rencontrer dans des circonstances ludiques.

Enfin, des cercles de progrès verront le jour au sein de l'Intercommunale dès 2011 en vue d'insuffler une culture et une identité de l'entreprise et de rassembler des collaborateurs des différentes directions dans un projet commun.

### *(3) Programmation en termes d'accompagnement des entreprises*

L'accompagnement des entreprises s'inscrit essentiellement dans des programmes financés par l'Europe et la Région wallonne. Cet accompagnement est organisé dans la même lignée que les années précédentes et se terminera jusqu'en 2013 sauf nouvelle période de programmation.

Les travaux actuels menés au niveau de l'Agence de Stimulation économique, structure faïtière wallonne, visent à repenser l'accompagnement des entreprises au-delà de cette période. Les bases d'une nouvelle organisation pourront probablement être annoncées dans la programmation 2012-2014.

Il existe un grand potentiel de partenariats autour du thème des entreprises, tellement grand que ceux-ci doivent être explicitement mis en œuvre selon une stratégie concertée.

#### **Un premier partenariat à conventionner et à pérenniser concerne la CCIWAPI.**

La combinaison Agence Intercommunale - CCIWAPI permet de toucher un maximum d'entreprises dans une même démarche de services à valeur ajoutée. Par ailleurs, plusieurs collaborations sont déjà opérationnelles telles le réseautage d'entreprises, le magazine B Wapi, les services mutualisés, la mise sur pied de l'Asbl BB Boulot, ..

Dans la stratégie de développement de contacts avec Bruxelles, BECI dont l'Agence s'est faite membre est un organisme très présent dans le tissu des PME bruxelloises. Nous nous efforcerons de développer des projets en commun dans le cadre notamment du programme Via Via.

Pour les 3 prochains exercices, les priorités des équipes d'accompagnement viseront à :

#### **➤ Sensibiliser les entreprises à l'importance des réseaux et des partenariats**

Le thème à la mode, le «réseautage» est d'une importance capitale pour nos entreprises. La mise en réseau est un des métiers majeurs de l'Agence selon un double axe : interne et externe. Les entreprises de la Wallonie picarde doivent se connaître et avoir l'opportunité de se rencontrer.

A cet effet, le concept du «Business Clubs» a mûri et évolué vers deux autres concepts que sont le «Wapitour» et l'«Open Bar».

Le Wapitour rassemble les entreprises autour d'un thème d'actualité mais au sein d'une entreprise qui ouvre ses portes et qui désire mieux se faire connaître. La demande des entreprises est forte pour ce type d'opération.



L'Open bar est plus informel. C'est un espace dédié à la rencontre entre dirigeants d'entreprise dans un lieu prévu à cet effet et autour d'un verre. La vision de l'Agence est de pouvoir identifier un tel espace au sein de chaque parc d'activités. Pour Tournai Ouest, le bar et l'espace périphérique du nouveau centre d'innovation «Negundo» ont notamment été conçus à cet effet.

Par ailleurs, l'Agence dispose de moyens d'actions pour développer des réseaux orientés vers l'extérieur notamment:

- L'action ViaVia sur la Flandres et Bruxelles
- Le projet Interreg CTE sur l'espace transfrontalier

A ce titre, un salon d'opportunités d'affaires basé sur le concept «Futuralia» sera organisé en Wallonie picarde en 2011 afin de permettre aux entreprises de Wallonie picarde de rencontrer des entreprises flamandes, bruxelloises et françaises autour de rendez-vous planifiés avec des clients et/ou fournisseurs potentiels.

Sont également programmés l'accompagnement d'entreprises sur les salons suivants (avec intervention financière minimale) : Transport & Logistique – Anvers (2011), Bois et Habitat – Namur (2011), Tavola – Kortrijk (2012), Industrie & Project Bouw – Anvers (2012).

#### ➤ Favoriser le développement d'entreprises durables et responsables

Seront notamment organisés ' Les Ateliers de la performance durable'. Ces ateliers, à raison d'une ou deux thématiques abordée(s) par année, consisteraient en des séances de coaching / formation visant à intégrer le développement soutenable dans chaque fonction opérationnelle de l'entreprise.

Les thématiques suivantes seront abordées : Politique d'achats durables, Marketing durable, Communication et Développement Durable, Plan de déplacement Entreprise, Gestion optimale des déchets en entreprise, etc.



Par ailleurs, suite à la réussite du projet SME 2010, qui verra la certification en Système de Management Environnemental ISO 14001/EMAS de 4 entreprises de Wallonie picarde, nous souhaitons relancer un nouveau cluster dédié à cette même thématique en 2011.

Le programme Ecoteam sera également poursuivi et assuré par nos équipes au sein des entreprises de notre territoire sur la période considérée.

➤ **Aider l'entreprise à maîtriser l'information.**

- Accompagnement des entreprises en matière de marchés publics

Poursuite de l'organisation de séances d'information et de l'accompagnement individuel dans la remise de dossier de réponse à des appels d'offres.

➤ **Encourager l'innovation sous toutes ses formes.**

- Continuité des «Study Visits» au sein d'entreprises de pointe pour booster les contacts entre les entreprises et les sensibiliser à l'innovation.  
Au programme en autres : Materianova-Natiss, Total Feluy et le Centre Terre et Pierre.
- Organisation d'une deuxième journée de l'idée, réelle bourse d'échanges entre les entreprises sur des idées innovantes.

➤ **Dynamiser le recours des PME vers l'expertise, le coaching et la formation.**

Les programmes d'accompagnement permettent aux entreprises de bénéficier d'aides à la consultance avec une participation financière mineure. Jusque 2013, les dispositifs 'accompagnement collectifs ou individuels suivants seront proposés et organisés :

- Programme «Passeport Compétitivité pour le secteur Agroalimentaire»

Au cours des phases successives de diagnostic, d'accompagnement individualisé, de séances de coaching collectif, le manque de ressource des dirigeants d'entreprises et le besoin de «Management Part Time» s'est fait sentir de manière pressante au sein d'un nombre significatif de TPE/PME.

Un accompagnement spécifique a été mis en œuvre sous l'appellation «Passerelle Expertise Stratégie», imaginée dès 2010 (7 entreprises) et sera accentuée sur la période 2011 – 2013.

- Accompagnement «Intelligence stratégique»

Dans une optique de cohérence et de continuité et en vue d'inscrire nos entreprises dans un schéma 'durable' de développement, la Cellule débute, dès 2011 en tant qu'opérateur agréé par l'ASE (Agence de Stimulation Economique de la Région wallonne ), un dispositif en «Intelligence Stratégique» qui comporte la sensibilisation, l'accompagnement, le coaching et la mise en réseau des chefs d'entreprises PME qui le souhaitent.

- Programme CTE pour stimuler la compétitivité par une approche transfrontalière

Le CTE GO-KMO entre en 2011 dans sa 4ème et dernière année dans le cadre du programme Interreg IV. Les actions suivantes, mises en place au cours du projet , seront poursuivies pendant l'année 2011 :

- Développement de l'accompagnement des entreprises dans l'espace transfrontalier (détachement de personnel, TVA, fiscalité);
- Mise à disposition des entreprises des expertises et compétences du réseau des partenaires et de leurs domaines de spécialisation;
- Mise à disposition de bases de données pour favoriser les échanges;
- Organisation de rencontres individuelles entre experts et PME (rencontres B2B de type Speedconsulting);
- Séances d'informations transfrontalières (démarches administratives, réglementation sociale/fiscale, TVA transfrontalière, sous-traitance, aides financières, etc.);



- Rencontres transfrontalières thématiques autour d'un thème générique et commun aux entreprises françaises et belges (économies d'énergie, développement durable, qualité, intelligence économique,...);
- Rencontres sectorielles entre PME de part et d'autre de la frontière;
- Visite aux voisins et networking transfrontalier, s'appuyant sur les actions préexistantes au sein des chambres de commerce, du WTC de Lille, des fédérations sectorielles, etc.

➤ **Valoriser les savoir-faire / Présence sur des Salons professionnels**

- Réalisation d'un nouveau guide d'excellence : le domaine de la production alimentaire.
- Valorisation des savoir-faire du territoire par l'organisation de villages collectifs sur des salons sectoriels.  
Programmés en 2011 : le Sepem à Douai en janvier, Proceed à Metz en février (tous deux dans le domaine de la sous-traitance industrielle), Bois & Habitat à Namur en mars, MDD à Paris fin mars (salons des marques distributeur).

*(4) Gestion du secteur Crématorium et supervision du fonctionnement du Crématorium des Blancs Arbres*

La planification opérationnelle du Crématorium les Blancs Arbres peut s'appuyer sur une année de fonctionnement quasi complète mais qui a également été une année de démarrage.



Les crémations dont le nombre a été estimé à 989 en 2010 devraient avoisiner un chiffre de 750 à la fin de l'exercice 2010 (soit 75 % de l'estimation). La difficulté de réaliser l'objectif est liée au démarrage de l'installation, au phénomène de «fidélité» des pompes funèbres ou des familles qui constituent des éléments plus difficilement quantifiables.

**Programmation 2011-2013**

- Objectifs en termes d'investissements

Le Crématorium des Blancs Arbres ne connaîtra plus d'investissements majeurs dans la prochaine programmation. Au regard de la fréquentation de celui-ci et de la zone de chalandise, une étude de faisabilité

pour développer une antenne du crématorium dans la partie est du territoire (Enghien) sera menée au cours de la période. Le cas échéant, un investissement pourrait être proposé avant fin 2013.

- Objectifs en matière de gestion de la structure

Le professionnalisme du personnel et la qualité de service sont les éléments clefs du succès de fréquentation du crématorium. D'autres dispositifs peuvent être mis en place (information via plaquettes, communication via tv locale ou site internet,...) mais la satisfaction des familles et des pompes funèbres est le seul gage de la fréquentation future de l'infrastructure.

A ce titre, une enquête de satisfaction sera lancée dès 2011 auprès des pompes funèbres pour dégager un indicateur et également initier une démarche d'amélioration basée sur leur feed-back permanent.

- Hypothèses et modifications par rapport au plan stratégique 2010-2012

	2011	2012	2013
<b>Nombre de crémations</b>	1.050	1.194	1.407
<b>Taux de crémation</b>	25 %	30 %	35 %
<b>Prix normal</b>	500 € HTVA	+2%	+2%

Sur cette base, un bénéfice pourra être dégagé au terme de la 4<sup>ème</sup> année de fonctionnement.

### (5) Gestion du secteur Participations

#### Contexte général

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

#### Sous-secteurs électricité et gaz

Le mode de fonctionnement des deux premiers sous-secteurs, électricité et gaz, est organisé au départ 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 concernant ces deux sous-secteurs concerne le paiement des dividendes par l'IPFH.

La stratégie de cette intercommunale demeure le maintien des revenus communaux à un niveau acceptable. Signalons que l'IPFH poursuit une stratégie approuvée par son conseil d'administration où sont représentées les intercommunales partenaires dont IDETA. L'affectation des dividendes est par ailleurs également le fruit d'un consensus.



Dans sa stratégie, l'IPFH saisit toute opportunité d'accroissement ou de diversification de ses participations énergétiques et les traduit en éléments fondamentaux de son plan d'actions dont :

- La montée en puissance au capital des gestionnaires de réseaux IEH et IGH.

La mise en application des décrets du 17 juillet 2008 qui imposaient une montée en puissance à 70 % dès 2009 et 75 % à l'horizon de 2018. La montée en puissance à 70 % est effective dès juin 2009 pour l'IPFH et ses associés grâce notamment au rachat de parts à l'associé privé Electrabel et à des réductions de capital dans le chef des gestionnaires de réseaux.

La montée à 75 % a fait l'objet d'un accord au niveau d'Intermixt programmant une détention à 75 % par les pouvoirs publics au plus tard le 30 juin 2011. Cette montée en puissance sera de nouveau réalisable par le biais notamment de nouvelles réductions de fond dans le chef des gestionnaires de réseaux.

Ensuite pour la période 2012-2019, l'IPFH participera aux augmentations successives de capital des gestionnaires de réseau IEH et IGH qui doivent maintenir un ratio Fonds propres/RAB (valeur du réseau) à une valeur minimale. L'objectif premier reste toutefois d'investir dans des participations rentables.

En 2019, enfin, l'IPFH pourrait se porter acquéreuse des parts d'Electrabel afin d'acquérir l'intégralité des parts des gestionnaires de réseau et aller au-delà des dispositions réglementaires.

- L'accroissement des participations dans des sociétés en portefeuille
  - PUBLI-T

Publi-T a pour mission de gérer une participation de 33 % des autorités locales belges dans Elia, gestionnaire de réseau de transport d'électricité belge.

L'IPFH détient actuellement 2,94 % du capital de Publi-T pour une valeur de 7,545 M€.

Dans le cadre de la réorganisation du secteur de l'énergie, Publi-T réalise des acquisitions supplémentaires (295 M€), notamment en Elia ce qui l'amène à procéder à des augmentations de capital et au recours à l'emprunt.

Dans ce cadre, l'IPFH augmentera sa participation pour un montant de 4 M€ (décision du Conseil d'administration du 21 septembre 2010) avec à la clef un volume de dividendes plus important pour cette participation.

- PUBLIGAZ

Publigaz a pour mission de gérer la participation des autorités locales belges dans Fluxys, gestionnaire de réseau de transport de gaz à titre d'actionnaire majoritaire.

L'IPFH détient actuellement 5,17 % du capital de Publigaz pour une valeur de 9,367 M€.

En 2010, Electrabel a dû, en vertu d'une disposition réglementaire, diminuer sa participation dans Fluxys et, en vertu d'un accord, a finalement cédé l'intégralité de sa participation à Publigaz le 5 mai 2010. La participation de Publigaz s'établit ainsi à 89,97 % des parts.

Une restructuration a par ailleurs eu lieu afin d'optimiser le modèle juridique, commercial et financier.

Fluxys Holding a été créée et est détenue à 100 % par Publigaz. La participation de Publigaz dans Fluxys a été transférée dans ce holding.

## Financement

Le financement de ces différentes opérations est programmé dans une version consolidée. En plus des mouvements de trésorerie opérés entre les secteurs afin de maximiser les solutions de financement en interne, des emprunts seront lancés par secteur dont notamment pour le secteur IVA. Electricité - IDETA (15 M€ en 2013).

La programmation financière permet d'une part de monter à 100 % au capital des Intercommunales IEH et IGH à l'horizon de 2019 sans obérer les budgets communaux et de stabiliser les dividendes versés aux associés de l'IPFH.

## Redevance de voirie gaz

La redevance voirie rémunère l'occupation du domaine public par les gestionnaires de réseau de distribution. Elle existe depuis 2003 pour l'électricité mais n'a été activée qu'en décembre 2009 pour le gaz.

En termes d'organisation, l'IPFH invite les communes à lui confier la gestion globale des revenus issus de la redevance pour occupation du domaine public gaz au même titre que pour l'électricité.

## Compte de résultats Dividendes IPFH 2011-2013

Secteur IVA. Secteur électricité pour IDETA en IPFH

Prévisions	2010	2011	2012	2013
Produits	9.110.783	8.999.777	7.956.616	7.735.418
Charges	751.474	949.033	685.080	511.183
Résultat	8.359.309	8.050.744	7.271.536	7.224.235
Dividende	5.500.000	5.610.000	5.725.000	5.840.000
Evolution		2%	2,05%	2,01%

Secteur IV.B. Secteur Gaz pour IDETA en IPFH

Prévisions	2010	2011	2012	2013
Produits	1.605.338	1.906.127	2.124.079	2.271.505
Charges	183.034	289.070	501.429	503.874
Résultats	1.422.303	1.617.057	1.622.649	1.767.630
Dividende	1.400.000	1.480.000	1.510.000	1.540.000
Evolution		5,71%	2,03%	1,99%

Le résultat au niveau du secteur participations se traduit comme suit :

Sous-secteur électricité

Prévisions	2011	2012	2013
Résultat	5.594.000	5.709.000	5.824.000
Proposition de dividende à distribuer	3.900.000	4.000.000	4.100.000

*Pour mémoire 3.800.000 € comme prévision en 2010*

Sous-secteur gaz

Prévisions	2011	2012	2013
Résultats	1.467.000	1.497.000	1.527.000
Proposition de dividende à distribuer	1.010.000	1.030.000	1.050.000

*Pour mémoire 983.000 comme prévision en 2010*

Remarque : les résultats définitifs sont l'addition du solde du dividende de l'exercice précédent et de l'acompte sur dividende de l'exercice. Ils ne diffèrent pas significativement des chiffres annoncés.

En outre, une projection des redevances voiries a été établie par l'IPFH comme suit (montant fixe sur les 3 ans) :

- Electricité : 2,943 M€
- Gaz : 1,325 M€

Ces montants sont reversés directement par l'IPFH aux communes.

### **Sous-secteur signaux analogiques et numériques**

En ce qui concerne le sous-secteur signaux numériques et analogiques, celui-ci dispose de fonds propres importants de l'ordre de 29 millions d'euros suite aux mouvements de cession opérés en matière de câblodistribution.

Ce montant a été affecté en partie en placements de trésorerie (9 M€) et en prêt inter-secteurs, en l'occurrence au sous-secteur énergie durable (19,99 M€).

Les revenus de placement sont estimés comme suit :

Hypothèse	Montant	Taux	2011	2012	2013
Placements externes	9.000.000	3,05	275.000	275.000	275.000
Prêt inter-secteur	19.999.999	2	400.000	400.000	400.000

Il est prévu d'attribuer aux communes associées un dividende stable de l'ordre de 500.000 € répartis selon une clef préétablie (nombre d'abonnés en IGEHO au 31.12.2006).

Selon le Plan stratégique 2010-2012, ce montant devra être réduit de l'engagement pris vis-à-vis de No télé de suppléer à la perte de revenus en provenance d'IGEHO et ce dès 2011.

Cette donnée doit encore être considérée comme non définitive. Le montant affecté à No Télé s'établirait au maximum au même montant que celui perçu par les communes.

La proposition de dividende est de l'ordre de 565.000 € sous réserve de la non-intervention en No télé en 2011.

### **Sous-secteur énergies durables**

Le 4<sup>ème</sup> sous-secteur «énergies durables» a été créé 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.

## Organisation

C'est d'ailleurs dans ce cadre que le Conseil d'administration d'IDETA du mois d'octobre 2009 a marqué son accord pour 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'Intercommunale.

La société Elsa, en association avec des partenaires industriels ou des sociétés regroupant des citoyens, concrétisera sur la période 2011-2013 les deux premiers projets de parcs éoliens à Leuze et Ghislenghien et conduira les études relatives au projet éolien sur la zone de Tournai Ouest 3 ainsi celles relatives aux projets de biométhanisation.

Le projet le plus important 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 consiste en 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'activités économiques. La moitié du parc appartiendra à ELSA S.A. et l'autre à RE-Power, la filiale énergétique du Groupe Colruyt.

Pour ELSA S.A., cela représente un investissement estimé de près de 13 millions €. Il est prévu un fonctionnement du parc pour le **début de l'année 2013**.

Un second projet vise à participer à 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 en association avec ELECTRABEL, devrait voir ses premières éoliennes érigées en **avril 2011**. 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'activités économiques. L'investissement sera réalisé par ELSA S.A. 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 d'ELSA S.A.

Un troisième projet concerne la **Zone d'activités économiques prioritaire de Tournai Ouest 3**.

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'activités économiques concernée, tout en respectant des distances raisonnables par rapport aux premières habitations des villages de Marquain, Blandain et Hertain, un projet prévoyant l'implantation sur ce site de 8 turbines de la gamme 2-3 MW et d'une hauteur totale avoisinant les 150 m a été présenté à la population à la mi-2010.

Ce projet est mené en partenariat 50/50 avec la société SPE-LUMINUS. Il est prévu que la procédure de permis soit achevée à la fin 2011, dans l'objectif d'une mise en service du parc pour la fin 2013. L'investissement sera réalisé par ELSA S.A. pour quatre machines, pour un budget estimé de 15 millions €. Ici aussi la maîtrise d'œuvre du projet sera assurée par les services de la DEI en sous-traitance d'ELSA S.A.

Enfin, dans l'objectif de diversifier les sources de production d'énergie verte, la piste de la production d'énergie (cogénération) à partir d'un processus de biométhanisation sera explorée par le biais d'un projet pilote au Trieu de la Sille à Ath-Ghislenghien. Les équipements des premiers bâtiments-relais 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'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 S.A. 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 dans le cadre d'un partenariat industriel à établir.

L'année 2011 sera consacrée aux études, l'année 2012 aux procédures de permis et l'année 2013 devrait voir la construction de l'unité de biométhanisation.

## Dividendes

Le sous-secteur qui détient une participation à 99,99 % dans Elsa et bénéficiera de revenus au travers des dividendes versés.

Pour la période considérée, ceux-ci ont fait l'objet d'une projection comme suit :

	2011	2012	2013
<b>Dividende Elsa</b>	338.000	345.000	793.000
<b>Charges financières</b>	400.000	400.000	400.000
<b>Résultat du sous-secteur</b>	-62.000	-55.000	393.000

Au départ de ses revenus, le sous-secteur énergies durables devra rétribuer le sous-secteur «signaux analogiques et numériques» pour le montant de 20 M€ 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.

## b) Données financières

### (1) Plan d'investissement 2011-2013

	2011	2012	2013
<b>Matériel informatique DMG</b>	7.500	7.500	7.500
<b>Matériel informatique DGE</b>	2.500	2.500	2.500
<b>Logiciel / Licences*</b>	10.000		

### (2) Budget de fonctionnement 2011-2013 (DMG + DGE)

	2011	2012	2013
<b>Masse salariale</b>	2.185.947	2.120.325	2.213.329
<b>Services et biens divers</b>	1.273.867	1.071.136	1.173.500

## c) Suivi du programme d'actions

### (1) Indicateurs opérationnels

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Gestion de trésorerie	Délais de recouvrement des créances (en jours)	moins de 30 jours	moins de 15 jours	moins de 15 jours
Mise en œuvre plan de formation	Nombre de jours consommés/Nombre de jours alloués	100,00%	100,00%	100,00%
Satisfaction des entreprises	Taux de satisfaction	80,00%	80,00%	80,00%
Compétitivité des entreprises	Participation des entreprises aux pôles de compétitivité	+ 2	+ 2	+2

(2) Indicateurs financiers

Objectif	Indicateur	2011	2012	2013
Respect du budget de fonctionnement	Budget consommé Budget alloué	< 100 %	< 100 %	< 100 %
Respect du budget d'investissement	Budget consommé Budget alloué	< 100 %	< 100 %	< 100 %
Financement au moindre coût	Taux de financement	≤ 2,00%	≤ 2,00%	≤ 2,00%



## ANNEXES



## **IV. ANNEXES**

---

### **IV. A. Budgets par secteur**

## Budgets 2011-2013

Secteurs	Tous - Consolidés		2011	2012	2013
	70	Chiffres d'affaires			
		700 Etudes et services	1.032.336,52	999.571,99	1.138.863,00
		701 Ventes de terrains	4.530.000,00	6.030.000,00	6.750.000,00
		702 Locations	814.099,00	987.229,00	1.118.546,00
		703 Récupérations frais engagés	432.584,00	313.736,00	366.236,00
		704 Recettes et prestations crématorium	558.050,00	646.980,00	772.765,00
		Chiffres d'affaires	7.367.069,52	8.977.516,99	10.146.410,00
	74	Autres produits d'exploitations			
		7400 Subsidés liés aux frais (61)	1.049.327,48	1.269.762,57	399.302,35
		7401 Subsidés liés au personnel (62)	832.325,58	746.733,15	579.278,49
		7403 Subventions liées aux frais généraux (Etudes, surv	1.151.441,00	1.039.139,00	1.077.716,38
		743 Cotisations	1.016.742,91	981.466,51	989.460,59
		744 Personnel-récupérations et subsidés	592.945,38	559.287,55	548.836,56
		745 Prestations diverses avec TVA	15.500,00	15.500,00	15.500,00
		746 Récupérations charges autres secteurs	8.500,00	8.500,00	8.500,00
		747 Facturation QP opérateurs sur conventions	22.921,48	28.232,00	5.000,00
		749 Produits divers	124.789,95	1.000,00	1.000,00
		Autres produits d'exploitations	4.814.493,78	4.649.620,78	3.624.594,37
	70/74	Produit d'exploitation	12.181.563,30	13.627.137,77	13.771.004,37
	75	Produits financiers	9.271.271,54	9.425.732,00	10.112.757,00
		<b>Total des produits</b>	<b>21.452.834,84</b>	<b>23.052.869,77</b>	<b>23.883.761,37</b>
	60	Approvisionnement et marchandises			
		604 Achat marchandises	-27.500,00	-32.500,00	-36.500,00
		609 Variation de stocks	-801.700,00	-1.199.000,00	-1.349.000,00
		6042 Charges refacturées hall-relais et CEI	-271.000,00	-290.000,00	-340.000,00
		Approvisionnement et marchandises	-1.100.200,00	-1.521.500,00	-1.725.500,00
	61	Services et biens divers			
		610 Location, charges et entretien réparations	-321.542,00	-322.542,00	-324.042,00

		611	Fournitures diverses et énergie	-214.250,00	-219.250,00	-224.250,00
		612	Services extérieurs - organismes prestataires	-72.000,00	-73.000,00	-74.000,00
		613	Assurances - autres que pour le personnel	-100.210,00	-100.210,00	-101.210,00
		614	Déplacements du personnel	-61.160,00	-61.160,00	-61.160,00
		615	Rétributions de tiers	-330.900,00	-331.400,00	-331.900,00
		616	PTT- communication	-73.500,00	-74.000,00	-74.500,00
		617	Frais liés aux conventions	-1.659.383,45	-1.716.572,89	-777.026,08
		618	Administrateurs ou gérants	-58.750,00	-58.750,00	-58.750,00
		619	Frais de notoriété & sponsoring	-322.500,00	-292.500,00	-292.500,00
			Services et biens divers	-3.214.195,45	-3.249.384,89	-2.319.338,08
	62		Rémunérations, charges sociales et pensions			
		620	Rémunérations brutes	-3.981.210,53	-4.022.936,53	-4.169.280,88
		621	Part Patronale ONSS	-1.049.045,00	-1.059.137,36	-1.097.504,07
		622	Assurance groupe	-447.046,27	-450.932,91	-525.826,88
		623	Autres frais de personnel	-195.565,61	-196.861,25	-198.881,46
			Rémunérations, charges sociales et pensions	-5.672.867,41	-5.729.868,05	-5.991.493,29
	63		Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges			
		63	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-2.100.340,86	-2.405.730,00	-2.503.169,00
			Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-2.100.340,86	-2.405.730,00	-2.503.169,00
	64		Autres charges d'exploitation			
		64	Autres charges d'exploitation	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
			Autres charges d'exploitation	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
			Charges d'exploitation	-12.088.603,72	-12.907.482,94	-12.540.500,37
			Charges financières	-1.618.163,06	-1.797.680,00	-1.994.300,00
			<b>Total des charges</b>	<b>-13.706.766,78</b>	<b>-14.705.162,94</b>	<b>-14.534.800,37</b>
			<b>Résultat</b>	<b>7.746.068,06</b>	<b>8.347.706,83</b>	<b>9.348.961,00</b>

Secteur		Développement		2011	2012	2013
		700	Etudes et services	851.018,50	712.964,21	831.923,00
		701	Ventes de terrains	4.530.000,00	6.030.000,00	6.750.000,00
		702	Locations	812.599,00	985.729,00	1.116.746,00
		703	Récupérations frais engagés	432.584,00	297.500,00	350.000,00
	<b>70</b>	<b>Chiffres d'affaires</b>		<b>6.626.201,50</b>	<b>8.026.193,21</b>	<b>9.048.669,00</b>
		7400	Subsides liés aux frais (61)	336.505,45	298.209,92	252.674,08
		7401	Subsides liés au personnel (62)	464.062,50	363.838,50	263.730,22
		7403	Subventions liées aux frais généraux	1.123.941,00	1.011.639,00	1.050.216,38
		743	Cotisations	582.423,57	588.247,81	594.130,28
		744	Personnel-récupérations et subsides	495.745,38	462.070,55	451.601,56
		745	Prestations diverses avec TVA	15.500,00	15.500,00	15.500,00
		746	Récupérations charges autres secteurs	8.500,00	8.500,00	8.500,00
		749	Produits divers	123.789,95	0	0
	<b>74</b>	<b>Autres produits d'exploitation</b>		<b>3.150.467,85</b>	<b>2.748.005,78</b>	<b>2.636.352,52</b>
	<b>70/74</b>	<b>Produits d'exploitation</b>		<b>9.776.669,35</b>	<b>10.774.198,99</b>	<b>11.685.021,52</b>
	<b>75</b>	<b>Produits financiers</b>		<b>911.170,00</b>	<b>913.632,00</b>	<b>1.007.657,00</b>
		<b>Total des produits</b>		<b>10.687.839,35</b>	<b>11.687.830,99</b>	<b>12.692.678,52</b>
		Approvisionnement et marchandises	604	Achat marchandises	0	0
			609	Variation de stocks	-802.700,00	-1.200.000,00
			6042	Charges refacturées hall-relais et CEI	-271.000,00	-290.000,00
	<b>60</b>	<b>Approvisionnements et marchandises</b>		<b>-1.073.700,00</b>	<b>-1.490.000,00</b>	<b>-1.690.000,00</b>
		Services et biens divers	610	Location, charges et entretien réparations	-242.842,00	-242.842,00
			611	Fournitures diverses et énergie	-129.500,00	-129.500,00
			612	Services extérieurs - organismes prestataires	-55.000,00	-55.000,00
			613	Assurances - autres que pour le personnel	-94.875,00	-94.875,00

		614 Déplacements du personnel	-50.500,00	-50.500,00	-50.500,00
		615 Rétributions de tiers	-257.000,00	-257.000,00	-257.000,00
		616 PTT- communication	-61.000,00	-61.000,00	-61.000,00
		617 Frais liés aux conventions	-720.674,55	-452.859,89	-429.723,08
		618 Administrateurs ou gérants	-46.000,00	-46.000,00	-46.000,00
		619 Frais de notoriété & sponsoring	-290.000,00	-260.000,00	-260.000,00
	<b>61</b>	<b>Services et biens divers</b>	<b>-1.947.391,55</b>	<b>-1.649.576,89</b>	<b>-1.626.440,08</b>
		Rémunérations, charges sociales et pensions			
		620 Rémunérations brutes	-3.286.256,67	-3.307.872,94	-3.432.096,50
		621 Part Patronale ONSS	-909.803,83	-915.858,19	-949.783,25
		622 Assurance groupe	-394.332,69	-396.690,63	-469.903,10
		623 Autres frais de personnel	-169.264,41	-170.244,18	-171.916,95
	<b>62</b>	<b>Rémunérations, charges sociales et pensions</b>	<b>-4.759.657,60</b>	<b>-4.790.665,94</b>	<b>-5.023.699,80</b>
		Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges			
		63 Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-1.818.137,00	-2.123.730,00	-2.221.169,00
	<b>63</b>	<b>Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges</b>	<b>-1.818.137,00</b>	<b>-2.123.730,00</b>	<b>-2.221.169,00</b>
		Autres charges d'exploitation			
		64 Autres charges d'exploitation	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
	<b>64</b>	<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-1.000,00</b>
	<b>60/64</b>	<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-9.599.886,15</b>	<b>-10.054.972,83</b>	<b>-10.562.308,88</b>
	<b>65</b>	<b>Charges financières</b>	<b>-807.020,00</b>	<b>-987.860,00</b>	<b>-1.201.480,00</b>
		<b>Total des charges</b>	<b>-10.406.906,15</b>	<b>-11.042.832,83</b>	<b>-11.763.788,88</b>
		<b>Résultat</b>	<b>280.933,20</b>	<b>644.998,16</b>	<b>928.889,64</b>

Secteur :		<b>TOURISME</b>
-----------	--	-----------------

				2011	2012	2013
			700 Etudes et services	181.318,02	286.607,78	306.940,00
			701 Ventes de terrains	0	0	0
			702 Locations	0	0	0
			703 Récupérations frais engagés	0	0	0
			Recettes et prestations crématorium	0	0	0
	<b>70</b>	<b>Chiffres d'affaires</b>		<b>181.318,02</b>	<b>286.607,78</b>	<b>306.940,00</b>
			7400 Subsidés liés aux frais (61)	712.822,03	971.552,65	146.628,27
			7401 Subsidés liés au personnel (62)	368.263,08	382.894,65	315.548,27
			7403 Subventions liées aux frais généraux (Etudes, surv	0	0	0
			743 Cotisations	209.070,00	211.160,70	213.272,31
			744 Personnel-récupérations et subsides	88.162,00	88.162,00	88.162,00
			745 Prestations diverses avec TVA	0	0	0
			746 Récupérations charges autres secteurs	0	0	0
			747 Facturation QP opérateurs sur conventions	22.921,48	28.232,00	5.000,00
			749 Produits divers	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	<b>74</b>	<b>Autres produits d'exploitation</b>		<b>1.402.238,59</b>	<b>1.683.002,00</b>	<b>769.610,85</b>
	<b>70/74</b>	<b>Produits d'exploitation</b>		<b>1.583.556,61</b>	<b>1.969.609,78</b>	<b>1.076.550,85</b>
		Produits financiers	75 Produits financiers	8.000,00	8.000,00	8.000,00
	<b>75</b>	<b>Produits financiers</b>		<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>
		<b>Total des produits</b>		<b>1.591.556,61</b>	<b>1.977.609,78</b>	<b>1.084.550,85</b>
	<b>60</b>	<b>Approvisionnements et marchandises</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		Services et biens divers	610 Location, charges et entretien réparations	-18.700,00	-18.700,00	-18.700,00
			611 Fournitures diverses et énergie	-14.750,00	-14.750,00	-14.750,00
			612 Services extérieurs - organismes prestataires	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00

		613	Assurances - autres que pour le personnel	-300	-300	-300
		614	Déplacements du personnel	-10.160,00	-10.160,00	-10.160,00
		615	Rétributions de tiers	-3.900,00	-3.900,00	-3.900,00
		616	PTT- communication	-9.000,00	-9.000,00	-9.000,00
		617	Frais liés aux conventions	-734.439,94	-1.101.110,00	-184.700,00
		618	Administrateurs ou gérants	-6.750,00	-6.750,00	-6.750,00
		619	Frais de notoriété & sponsoring	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
	61	<b>Services et biens divers</b>		<b>-831.999,94</b>	<b>-1.198.670,00</b>	<b>-282.260,00</b>
	62	<b>Rémunérations, charges sociales et pensions</b>		<b>-722.014,81</b>	<b>-742.463,11</b>	<b>-764.955,49</b>
	63	<b>Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges</b>		<b>-30.000,00</b>	<b>-30.000,00</b>	<b>-30.000,00</b>
	64	<b>Autres charges d'exploitation</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	60/64	<b>Charges d'exploitation</b>		<b>-1.584.014,75</b>	<b>-1.971.133,11</b>	<b>-1.077.215,49</b>
	65	<b>Charges financières</b>		<b>-300</b>	<b>-300</b>	<b>-300</b>
		<b>Total des charges</b>		<b>-1.584.314,75</b>	<b>-1.971.433,11</b>	<b>-1.077.515,49</b>
		<b>Résultat</b>		<b>7.241,86</b>	<b>6.176,67</b>	<b>7.035,36</b>



Secteur		Crématorium		2011	2012	2013	
	70	Chiffres d'affaires		559.550,00	664.716,00	790.801,00	
	74	Autres produits d'exploitation		36.538,00	36.555,00	36.573,00	
	70/74	Produit d'exploitation		596.088,00	701.271,00	827.374,00	
	75	Produits financiers		0	0	0	
		<b>Total des produits</b>		<b>596.088,00</b>	<b>701.271,00</b>	<b>827.374,00</b>	
		Approvisionnement et marchandises	604	Achat marchandises	-27.500,00	-32.500,00	-36.500,00
			609	Variation de stocks	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	60	Approvisionnement et marchandises		-26.500,00	-31.500,00	-35.500,00	
		Services et biens divers	610	Location, charges et entretien réparations	-60.000,00	-61.000,00	-62.500,00
			611	Fournitures diverses et énergie	-70.000,00	-75.000,00	-80.000,00
			612	Services extérieurs - organismes prestataires	-3.000,00	-4.000,00	-5.000,00
			613	Assurances - autres que pour le personnel	-5.000,00	-5.000,00	-6.000,00
			614	Déplacements du personnel	-500	-500	-500
			615	Rétributions de tiers	-2.000,00	-2.500,00	-3.000,00
			616	PTT- communication	-3.500,00	-4.000,00	-4.500,00
			617	Frais liés aux conventions	0	0	0
			618	Administrateurs ou gérants	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
			619	Frais de notoriété & sponsoring	-12.500,00	-12.500,00	-12.500,00
	61	Services et biens divers		-162.500,00	-170.500,00	-180.000,00	
	62	Rémunérations, charges sociales et pensions		-191.195,00	-196.739,00	-202.838,00	
	63	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges		-190.000,00	-190.000,00	-190.000,00	
	60/64	Charges d'exploitation		-570.195,00	-588.739,00	-608.338,00	
	65	Charges financières		-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00	
		<b>Total des charges</b>		<b>-780.195,00</b>	<b>-798.739,00</b>	<b>-818.338,00</b>	
		<b>Résultat</b>		<b>-184.107,00</b>	<b>-97.468,00</b>	<b>9.036,00</b>	

<i>Secteur</i>		<i>Parcs</i>
<i>Sous-secteur</i>		<i>PNPC</i>

				2011	2012	2013
			743 Cotisations	52.058,00	52.058,00	52.058,00
	74	Autres produits d'exploitations		52.058,00	52.058,00	52.058,00
	<b>70/74</b>	<b>Produits d'exploitation</b>		52.058,00	52.058,00	52.058,00
	75	Produits financiers		100	100	100
		<b>Total des produits</b>		<b>52.158,00</b>	<b>52.158,00</b>	<b>52.158,00</b>
	60	Approvisionnements et marchandises		0	0	0
		617	Frais liés aux conventions	-50.780,00	-52.038,00	-52.038,00
	61	Services et biens divers		-50.780,00	-52.038,00	-52.038,00
		Charges d'exploitation		-50.780,00	-52.038,00	-52.038,00
	65	Charges financières		-1.378,00	-120	-120
		<b>Total des charges</b>		<b>-52.158,00</b>	<b>-52.158,00</b>	<b>-52.158,00</b>
		<b>Résultat</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Secteur:</b>		<b>Parcs</b>
<b>Sous-secteur</b>		<b>PNPE</b>

				<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
			743	<i>Cotisations</i>	173.191,34	130.000,00	130.000,00
	74	Autres produits d'exploitation			173.191,34	130.000,00	130.000,00
	70/74	Produits d'exploitation			173.191,34	130.000,00	130.000,00
	75	Produits financiers			45.001,54	45.000,00	45.000,00
		<b>Total des produits</b>			<b>218.192,88</b>	<b>175.000,00</b>	<b>175.000,00</b>
			613	Assurances - autres que pour le personnel	-35	-35	-35
			617	Frais liés aux conventions	-153.488,96	-110.565,00	-110.565,00
	61	Services et biens divers			-153.523,96	-110.600,00	-110.600,00
	62	Rémunérations, charges sociales et pensions			0	0	0
	63	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges			-62.203,86	-62.000,00	-62.000,00
	60/64	Charges d'exploitation			-215.727,82	-172.600,00	-172.600,00
	65	Charges financières			-2.465,06	-2.400,00	-2.400,00
		<b>Total des Charges</b>			<b>-218.192,88</b>	<b>-175.000,00</b>	<b>-175.000,00</b>
<b>Résultat</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>Secteur</i>		<i>Participations/consolidé</i>
----------------	--	---------------------------------

				<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	
	70/74	Produit d'exploitation		0	0	0	
	75	Produits financiers		8.307.000,00	8.459.000,00	9.052.000,00	
		<b>Total des produits</b>		<b>8.307.000,00</b>	<b>8.459.000,00</b>	<b>9.052.000,00</b>	
			615	Rétributions de tiers	-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00
	61	Services et biens divers			-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00
	62	Rémunérations, charges sociales et pensions			0	0	0
	63	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges			0	0	0
	64	Autres charges d'exploitation			0	0	0
	60/64	Charges d'exploitation			-68.000,00	-68.000,00	-68.000,00
	65	Charges financières			-597.000,00	-597.000,00	-580.000,00
		<b>Total des charges</b>			<b>-665.000,00</b>	<b>-665.000,00</b>	<b>-648.000,00</b>
		<b>Résultat</b>			<b>7.642.000,00</b>	<b>7.794.000,00</b>	<b>8.404.000,00</b>

<i>Secteur :</i>		<i>Participations</i>
<i>Sous-secteur :</i>		<i>Electricité</i>

				2011	2012	2013
	70/74	Produits d'exploitation		0	0	0
	75	Produits financiers		5.774.000,00	5.889.000,00	6.004.000,00
		<b>Total Produit</b>		<b>5.774.000,00</b>	<b>5.889.000,00</b>	<b>6.004.000,00</b>
			615 Rétributions de tiers	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	61	Services et biens divers		-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	62	Rémunérations, charges sociales et pensions		0	0	0
	63	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges		0	0	0
	64	Autres charges d'exploitation		0	0	0
		Charges d'exploitation		-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	65	Charges financières		-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00
		<b>Total des charges</b>		<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>
		<b>Résultat</b>		<b>5.594.000,00</b>	<b>5.709.000,00</b>	<b>5.824.000,00</b>

<i>Secteur :</i>		<i>Participations</i>
<i>Sous-secteur :</i>		<i>Gaz</i>

				<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
	70/74	Produit d'exploitation		0	0	0
	75	Produits financiers		1.520.000,00	1.550.000,00	1.580.000,00
		<b>Total des produits</b>		<b>1.520.000,00</b>	<b>1.550.000,00</b>	<b>1.580.000,00</b>
			615 Rétributions de tiers	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
	61	Services et biens divers		-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
	60/64	Charges d'exploitation		-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
	65	Charges financières		-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
		<b>Total des charges</b>		<b>-53.000,00</b>	<b>-53.000,00</b>	<b>-53.000,00</b>
		<b>Résultat</b>		<b>1.467.000,00</b>	<b>1.497.000,00</b>	<b>1.527.000,00</b>

<b>Secteur :</b>		<b>Participations</b>
<b>Sous-secteur</b>		<b>Signaux analogiques</b>

				2011	2012	2013
	70/74	Produit d'exploitation		0	0	0
	75	Produits financiers		675.000,00	675.000,00	675.000,00
		<b>Total Produit</b>		<b>675.000,00</b>	<b>675.000,00</b>	<b>675.000,00</b>
			615 Rétributions de tiers	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
	61	Services et biens divers		-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
	60/64	Charges d'exploitation		-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
	65	Charges financières		-17.000,00	-17.000,00	0
		<b>Total des charges</b>		<b>-32.000,00</b>	<b>-32.000,00</b>	<b>-15.000,00</b>
		<b>Résultat</b>		<b>643.000,00</b>	<b>643.000,00</b>	<b>660.000,00</b>

<i>Secteur :</i>		<i>Participations</i>
<i>Sous-secteur :</i>		<i>Energies durables</i>

				<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
	70/74	Produit d'exploitation		0	0	0
	75	Produits financiers		338.000,00	345.000,00	793.000,00
		<b>Total des produits</b>		<b>338.000,00</b>	<b>345.000,00</b>	<b>793.000,00</b>
	60/64	Charges d'exploitation		0	0	0
		Charges financières		-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00
		<b>Total des charges</b>		<b>-400.000,00</b>	<b>-400.000,00</b>	<b>-400.000,00</b>
		<b>Résultat</b>		<b>-62.000,00</b>	<b>-55.000,00</b>	<b>393.000,00</b>



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

### **IV. B. 1. Comité de gestion Secteur "Développement" (17)**

#### **a) Représentants communaux (13)**

Bernard BAUWENS

Guy BIVERT

Yves DE GREEF

Carine DELFANNE

Damien DELSOIR

Benoît DESCHAMPS

Marie-Thérèse GARCON

Marie-Christine MARGHEM

Christian MASSY

Daniel RICHIR

Philippe STREYDIO

Pierre WACQUIER

Daniel WESTRADE

#### **b) Représentant provincial (1)**

Serge HUSTACHE

#### **c) Représentants privés (3)**

André DELHAYE

Ronald DUVAL

Philippe LUYTEN

#### **d) Président du Comité :**

Pierre WACQUIER

#### IV. B. 2. Comité de gestion Secteur "Tourisme" (4)

##### a) Représentants communaux (3)

Yves DE GREEF  
Michel FLAMENT  
Bastien MARLOT

##### b) Représentants privés (1)

Raphaël DEBRUYN

##### c) Président du Comité :

Yves DE GREEF

#### IV. B. 3. Comité de gestion Secteur "Participations" (7)

##### a) Représentants communaux (7)

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

##### b) Présidente du Comité :

Marie-Christine MARGHEM

#### IV. B. 4. Comité de gestion Secteur "Parcs" (8)

##### a) Représentants communaux (8)

Bernard BAUWENS  
Pierre CLAM  
Jean-Pierre CUIGNET  
Carine DELFANNE  
Benoît DESCHAMPS  
Michel DEVOS  
Pierre WACQUIER  
Daniel WESTRADE

##### b) Président du Comité :

Daniel WESTRADE

#### IV. B. 5. Comité de gestion Secteur "Crématorium" (5)

##### a) Représentants communaux (4)

Jean DELESTRAIN  
Michel FLAMENT  
Pol KERCKHOVE  
Bastien MARLOT

##### b) Expert (1)

Kris COENEGRACHTS

##### c) Président du Comité :

Michel FLAMENT

#### IV. B. 6. Conseil d'Administration" (30)

##### a) Représentants communaux (23)

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

##### b) Représentant provincial (1)

Serge HUSTACHE

##### c) Représentants privés (6)

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

#### **d) Président du Conseil :**

Pierre WACQUIER

#### **IV. B. 7. Bureau**

Pierre WACQUIER - Président

Yves DE GREEF - Vice-Président

Michel FLAMENT - Vice-Président

Marie-Christine MARGHEM - Vice-Présidente

Daniel WESTRADE - Vice-Président

#### **IV. B. 8. Comité de Rémunération**

Pierre WACQUIER - Président

Yves DE GREEF - Vice-Président

Michel FLAMENT - Vice-Président

Marie-Christine MARGHEM - Vice-Présidente

Daniel WESTRADE - Vice-Président

Philippe STREYDIO - Administrateur

#### **IV. B. 9. Equipe de Direction**

Pierre VANDEWATTYNE - Directeur général

Armel DUMORTIER - Secrétaire générale (Direction DMG)

Olivier BONTEMS - Directeur DEI

Nicolas PLOUVIER - Directeur DVT

## IV. C. 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'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'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'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'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 :*