

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| <b>I.</b>     | <b>LE MOT DU PRESIDENT</b>   | <b>4</b>  |
| <b>II.</b>    | <b>CONTEXTE</b>  | <b>5</b>  |
| <b>II.A.</b>  | <b>Constance dans la stratégie</b>   | <b>5</b>  |
| II.A.1.       | Le Projet de territoire à l'horizon de 2025 – rappel et développements récents   | 5         |
| II.A.2.       | Le positionnement de l'Agence au sein du Projet de territoire  | 5         |
| II.A.3.       | Des partenariats et des actions de soutien   | 6         |
| II.A.4.       | La planification stratégique et tactique avec les équipes communales   | 7         |
| II.A.5.       | Enjeux pour le territoire  | 7         |
| <b>II.B.</b>  | <b>Evolution dans les outils</b>   | <b>9</b>  |
| II.B.1.       | Missions de l'agence   | 9         |
| II.B.2.       | Enjeux pour l'Intercommunale   | 9         |
| II.B.3.       | De nouvelles opportunités au sein des métiers  | 10        |
| II.B.4.       | Une nouvelle organisation  | 11        |
| II.B.5.       | Une évolution accompagnée par les cercles de progrès   | 12        |
| <b>III.</b>   | <b>PROGRAMMATION DES 3 PROCHAINS EXERCICES</b>   | <b>15</b> |
| <b>III.A.</b> | <b>Contexte à 3 ans</b>  | <b>15</b> |
| III.A.1.      | Une programmation sur base d'éléments connus   | 15        |
| III.A.2.      | De nouvelles opportunités de financement d'actions   | 15        |
| III.A.3.      | Des perspectives économiques et financières incertaines  | 16        |
| III.A.4.      | Les élections communales en 2012   | 16        |
| <b>IV.</b>    | <b>OBJECTIFS PRINCIPAUX ET PLAN D' ACTIONS 2012-2014</b>   | <b>17</b> |
| <b>IV.A.</b>  | <b>Réorganisation des instances en vue d'une meilleure circulation de l'information</b>                                    | <b>17</b> |
| <b>IV.B.</b>  | <b>De nouveaux lieux de concertation et d'échanges</b>   | <b>17</b> |
| <b>IV.C.</b>  | <b>Des services aux communes et l'assurance de revenus stables</b>   | <b>17</b> |
| <b>IV.D.</b>  | <b>Le rapprochement avec l'intercommunale voisine</b>  | <b>18</b> |
| <b>IV.E.</b>  | <b>Une refonte statutaire pour régulariser les modifications d'organisation</b>  | <b>18</b> |
| <b>IV.F.</b>  | <b>La mise en place des organes de concertation sociale</b>  | <b>18</b> |
| <b>IV.G.</b>  | <b>La création d'un dispositif spécifique pour les entreprises en difficultés</b>  | <b>18</b> |
| <b>IV.H.</b>  | <b>La gestion budgétaire par centre de coût/par centre de profit et la prise en compte de la capacité de remboursement</b> | <b>19</b> |
| <b>V.</b>     | <b>LE SECRETARIAT GENERAL - DIRECTION DES MOYENS GENERAUX</b>  | <b>19</b> |
| <b>V.A.</b>   | <b>Données opérationnelles</b>   | <b>19</b> |
| <b>V.B.</b>   | <b>Budget d'investissement</b>   | <b>27</b> |
| <b>V.C.</b>   | <b>Indicateurs utilisés pour l'évaluation</b>  | <b>27</b> |
| <b>VI.</b>    | <b>DIRECTION DES EQUIPEMENTS ECONOMIQUES (DEE)</b>   | <b>28</b> |
| <b>VI.A.</b>  | <b>Division technique</b>  | <b>28</b> |

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| VI.A.1.        | Données opérationnelles   | 28        |
| VI.A.2.        | Données financières   | 38        |
| VI.A.3.        | Indicateurs de suivi  | 38        |
| <b>VI.B.</b>   | <b>Division économique</b>  | <b>39</b> |
| VI.B.1.        | Données opérationnelles   | 39        |
| VI.B.2.        | Budget d'investissement (voir annexe)   | 44        |
| VI.B.3.        | Indicateurs retenus pour l'évaluation DEE- volet économique   | 44        |
| <b>VII.</b>    | <b>DIRECTION VALORISATION DU TERRITOIRE</b>   | <b>45</b> |
| <b>VII.A.</b>  | <b>Données opérationnelles</b>  | <b>45</b> |
| VII.A.1.       | L'aménagement du territoire dans une perspective à long terme   | 45        |
| VII.A.2.       | La contribution à l'attractivité et à la vitalité des centres urbains   | 46        |
| VII.A.3.       | L'accompagnement de l'amélioration du cadre de vie et la dynamisation des espaces ruraux                                | 49        |
| VII.A.4.       | La structuration et le développement des filières touristiques stratégiques   | 53        |
| VII.A.5.       | La promotion de la Wallonie picarde   | 58        |
| VII.A.6.       | La mise en application des concepts d'intelligence territoriale et d'intelligence stratégique au profit des entreprises | 62        |
| VII.A.7.       | Soutien aux parcs naturels  | 63        |
| <b>VII.B.</b>  | <b>Indicateurs de suivi</b>   | <b>65</b> |
| <b>VIII.</b>   | <b>DIRECTION DES PARTICIPATIONS ET DE L'ENERGIE</b>   | <b>66</b> |
| <b>VIII.A.</b> | <b>Secteur Participations</b>   | <b>66</b> |
| VIII.A.1.      | Sous-secteurs Electricité et Gaz  | 66        |
| VIII.A.2.      | Sous-secteur signaux analogiques et numériques  | 70        |
| VIII.A.3.      | Sous-secteur énergies durables  | 71        |
| <b>VIII.B.</b> | <b>Secteur Développement</b>  | <b>72</b> |
| <b>IX.</b>     | <b>ANNEXES</b>  | <b>75</b> |
| <b>IX.A.</b>   | <b>Tableaux d'investissement</b>  | <b>75</b> |
| <b>IX.B.</b>   | <b>Budget</b>   | <b>77</b> |
| <b>IX.C.</b>   | <b>Composition des organes de gestion</b>   | <b>79</b> |
| <b>IX.D.</b>   | <b>Projet de territoire</b>   | <b>81</b> |
| <b>IX.E.</b>   | <b>Droit de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées</b>                              | <b>84</b> |

*On ne se lasse pas de changer les institutions, ne pouvant changer les hommes.*

Jean-Lucien Arréat – extraits de Réflexions et maximes – 1911

## I. LE MOT DU PRÉSIDENT

---

*2012-2014 sera résolument une période de transition importante au niveau des institutions mais toujours avec la même envie et le même défi de poser les bases les plus solides pour le futur de notre région.*

*L'année 2012 sera tout d'abord placée sous le signe de la fin d'une mandature communale et de la naissance d'une nouvelle période de six ans. Il va sans dire que des changements interviendront dans la gestion des communes et dans les délégations de celles-ci auprès des structures supra-communales, dont notre agence.*

*Il sera également question de changement dans les modalités de mise à disposition de fonds dans la période de l'après Convergence. La catégorie dans laquelle s'inscrira notre région ne semble d'ailleurs pas tranchée à ce jour. On parle de régions de Convergence, de régions de transition ou encore de régions de compétitivité avec des taux d'intervention spécifiques.*

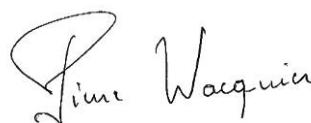
*Ces deux seuls éléments amènent déjà à réfléchir aujourd'hui : comment faire mieux sur le plan de la coordination avec les structures communales et comment continuer à assurer toutes les missions devant une plus grande incertitude quant aux moyens ?*

*Certaines incertitudes planent encore, certes. La Région réfléchit, rationalise, consulte. Des alliances politiques se dessinent. Le Projet de territoire reste toutefois la référence commune.*

*A l'agence intercommunale de dompter ces paramètres, de profiter des opportunités mais surtout de mettre en place les éléments structurants pour son avenir.*

*Au travers de la souplesse dont elle souhaite se doter et des changements organisationnels qui se mettent d'ores et déjà en place, je pense qu'elle dispose d'ingrédients fondamentaux à la réussite d'une belle recette de territoire, recette que les mandataires et acteurs que nous sommes pourront ajuster à leur goût, et surtout dans l'intérêt suprême du citoyen wallon picard.*

*Bonne lecture !*



*Pierre Wacquier  
Président*

## II. CONTEXTE

---

### II.A. Constance dans la stratégie

#### II.A.1. Le Projet de territoire à l'horizon de 2025 – rappel et développements récents

Pour rappel, le Projet de territoire se présente comme une toile de fond commune sur laquelle viennent s'inscrire les stratégies des différents acteurs du territoire, coordonnées par le Conseil de Développement. Pour qu'il soit dynamique, il doit être évolutif et surtout interactif.

Nous ne rappellerons pas l'ensemble de la démarche du Projet de territoire telle qu'elle a été développée dans le plan stratégique 2011-2013. Ces éléments sont repris en annexe du présent document.

Il nous apparaît plus intéressant de porter l'attention du lecteur sur les avancées et les développements plus récents du Projet de territoire et sur les consensus qui se dégagent entre les acteurs.

On peut synthétiser en disant que l'implication de la Wallonie picarde dans la dynamique portée par l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai s'est fortement intensifiée.

Elle est notamment stimulée par l'attribution de la présidence de celle-ci au versant wallon picard pour la période 2011-2012. Il en est de même pour le Forum de l'Eurométropole.

Les décisions concernant les projets lancés par l'agence Intercommunale se prennent à la lumière des objectifs et visions du Projet de territoire, dans un souci de parfaite cohérence territoriale.

L'agence intercommunale participe elle-même à la construction du Projet de territoire en l'alimentant de nouvelles pistes de réflexions, de nouveaux concepts qu'elle est amenée à approcher dans le cadre de ses missions (exemple : développement du concept d'éco-zoning, développement de la production d'énergie verte...). Pour certains projets, l'unité des acteurs au sein d'une démarche commune favorise sans conteste l'émergence de partenariats autour des priorités définies.

#### II.A.2. Le positionnement de l'Agence au sein du Projet de territoire

Une série d'actions ont été initiées eu égard aux axes stratégiques définis dans le Projet de territoire. Certaines impliquent une intervention active de l'agence intercommunale IDETA.

Le Gouvernement wallon a acté la création d'un Business Park sur le site frontalier de Camphin-Lamain (50 ha). Il est prévu d'y implanter l'**Eurometropolitan e-School**, non loin du Parc Scientifique de la Haute Borne. La mise en place de ce projet sur un site frontalier, voire transfrontalier nécessite une parfaite coordination des acteurs de l'Eurométropole.

De même, en matière d'investisseurs internationaux, les acteurs s'accordent pour dire qu'une meilleure coopération permettrait de dégager des économies d'échelle et engendrer un effet de leviers profitable à l'efficience des actions de promotion internationale. Celles-ci sont nécessaires, par ailleurs, pour renforcer une visibilité internationale de l'Eurométropole, en retrait par rapport à d'autres grandes métropoles européennes de taille comparable. Les actions de promotion restent cloisonnées et fractionnées à l'échelle des trois régions et des intercommunalités qui composent l'Eurométropole. Si le plan d'actions n'est pas encore défini à ce stade, une première communication conjointe a été réalisée au MIPIM avec un bilan positif.

Sur le plan de l'innovation, qui est au centre notamment des considérations européennes dans le plan 2014-2020, des manifestations ou des actions de type 'Semaine de l'innovation et de la créativité' doivent également permettre aux acteurs (qu'ils soient entreprises, centres de recherche, investisseurs) de se rencontrer dans une aire géographique cohérente par rapport à la stratégie de territoire.

Les actions tant en matière d'innovation, de développement économique et de promotion auprès des investisseurs internationaux, n'atteindront leur vitesse de croisière qu'à partir de 2012, et sont amenées à s'intensifier dans les années à venir.

Il en va de même pour ce qui concerne les collaborations transfrontalières en matière d'aménagement du territoire. C'est donc dans ces thématiques que se marquera particulièrement l'investissement de l'Agence dans les prochaines années. Déjà, les actions telles « La journée de l'architecture Wallonie-Bruxelles », initiée dans le cadre du groupe de travail « Architecture contemporaine » ou encore la promotion des concepts d'intelligence économique territorialisée au niveau des acteurs, ont pu être fortement appréciées.

Dans le domaine du tourisme par ailleurs, la promotion non concertée réalisée par les trois versants de l'Eurométropole constitue un frein évident à l'identification du territoire dans son ensemble, et donc à l'augmentation de la fréquentation touristique pour chacun d'entre eux. En apparaissant comme une Eurométropole et non plus comme trois régions touristiques, les trois parties pourraient bénéficier d'une visibilité nouvelle auprès du touriste européen, qui déciderait de se déplacer dans l'ensemble du territoire. La forte proximité des pôles attractifs facilite d'ailleurs la mobilité. Il est dès lors crucial de mutualiser les outils et les forces de chaque versant afin de servir les objectifs de visibilité.

Notre implication dans les actions portées dans la partie Est de la Wallonie picarde devrait par ailleurs permettre de mieux nous inscrire dans la métropolisation de la région bruxelloise.

### II.A.3. Des partenariats et des actions de soutien

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.

Mener des projets ambitieux nécessite par ailleurs que l'on ne soit pas seul mais que l'on puisse mobiliser les moyens - tant humains que financiers - nécessaires à la réalisation de ceux-ci, ou encore de développer plus ou plus vite certains autres.

A ce titre, les rapprochements et collaborations des acteurs de 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 mettrons en évidence dans les pages qui suivent.

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

Il faut toutefois distinguer partenariats et soutiens. Les partenariats présupposent des apports communs qui peuvent prendre différentes formes (moyens financiers, moyens humains) ainsi qu'une répartition du résultat.

Un partenariat avec Waldico a par exemple été initié dans le domaine éolien dans le cadre d'économies d'échelle. Un autre partenariat se dessine avec Ipalle sur une stratégie énergétique commune et ce, afin de donner davantage d'ampleur au projet.

Un partenariat avec Ipalle et IEG permet d'organiser le support logistique du Conseil de Développement de Wallonie picarde et la coordination des actions issues du Projet de territoire.

Des actions communes sont menées avec IEG concernant la stimulation économique et prochainement la mise en œuvre de la ZAE Point Bleu à Pecq. Par ailleurs, les actions menées avec la CCIWaPi et Wapinvest devraient faire l'objet d'une pérennisation.

Les opérations de soutien menées par notre agence visent davantage à pérenniser des entités qui structurellement ne peuvent s'équilibrer mais qui par leurs actions contribuent au développement du territoire.

A titre d'exemple, les soutiens de l'Agence intercommunale concernent notamment la culture (ASBL Culture.Wapi), de l'accueil de la petite enfance (ASBL BB Boulot) ou encore plus récemment le secteur des télévisions locales (No Télé).



Le soutien doit toutefois être bien défini, cadré et ne devrait constituer ni la base principale de financement des structures ni une condition à leur survie. La réflexion et la construction de solutions structurelles doivent donc se poursuivre dans cet objectif.

## II.A.4. La planification stratégique et tactique avec les équipes communales

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.

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 schéma de cohérence territoriale, ou SCOT) que nous appellerons **Schéma de valorisation territoriale** (SVAT) ;
- un **programme communal et supra-communal** 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 ;
- Une synthèse des projets des nouvelles majorités en place, une concertation sur les priorités que l'intercommunale aura à gérer sera la base des programmes d'actions jusqu'au terme de la mandature ;
- Ce programme sera décliné en **2 plans d'actions de trois ans** chacun, tels qu'exigés par le Code de la démocratie locale, et précisant les délais et moyens pour la mise en œuvre des projets. Ces plans feront l'objet d'une évaluation et d'un ajustement annuel.

Enfin, en fin de mandature, un document synthétique sera établi afin de présenter les actions réalisées par l'Agence intercommunale dans chaque commune ainsi que sur le plan supra-communal.

## II.A.5. Enjeux pour le territoire

### ▪ Un développement endogène et exogène

Baucoup d'efforts sont consentis en faveur du développement des territoires de la Wallonie picarde et plus largement de l'Eurométropole. 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. 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. Cette concentration utile ne doit toutefois se faire au détriment d'une vision plus large en termes de ressources et de relations.

Le potentiel et les opportunités de développement et de partenariat au sein de l'Euro-région, dont la métropole bruxelloise ou le Sud de l'Angleterre, sont nombreux et porteurs. Trop peu de moyens y sont jusqu'à présent consacrés.

Favoriser les échanges par le réseau des centres d'entreprises notamment avec l'Angleterre (projet Softlanding) ou encore organiser des manifestations de type 'Synergy Day' concentrant des rendez-vous d'affaires sur des territoires à approcher, profiter des opportunités liées à Interreg, sont autant de vecteurs à utiliser pour faire rayonner l'Eurométropole.

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.

### ▪ La bonne santé des communes associées

L'actualité est relativement pessimiste pour les communes sur deux points :

- d'une part, les communes qui ont participé à la recapitalisation de Dexia en 2009 risquent de ne pas revoir leurs placements mais seraient également privées des dividendes sur ces derniers. Pour les

communes affiliées dont les placements ont été communiqués, plus de 5M€ de placements sont en jeu ainsi que 6M€ de dividendes sur une période de 10 ans<sup>1</sup>.

- D'autre part, l'IPFH annonce une forte diminution des dividendes issus d'IGH et d'IEH suite aux projets d'arrêtés de la CREG relatif à la tarification (cf. supra).

Pourtant, pour pouvoir initier de nouveaux projets et pour que chacune puisse activement participer à la réalisation du Projet de territoire, 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).

Cette stabilité sera assurée sur l'ensemble des activités de l'intercommunale car si certaines activités sont amenées à générer moins de revenus, la stratégie de l'intercommunale est d'en mettre d'autres en place pour prendre le relais.

Une analyse sera par ailleurs menée en 2012 afin d'établir un bilan de l'importance des dividendes dans les budgets communaux et donc mieux comprendre le risque de variation de ceux-ci pour les communes.

#### ▪ L'inscription des entreprises dans le cadre des politiques régionales

Les politiques régionales et européennes tendent à se recentrer sur les connaissances scientifiques et technologiques et sur l'innovation, en insistant surtout sur le transfert des connaissances vers les entreprises.

A ce sujet, le Bureau du plan a réalisé une étude « Le système d'innovation en Wallonie » et pointe deux faiblesses majeures :

- Les entreprises wallonnes font peu appel aux informations de sources scientifiques, que ce soient les publications, les universités et hautes écoles ou les instituts de recherche, soulignant le manque de transfert de connaissances entre la recherche de base et la recherche industrielle ;
- Le pourcentage d'entreprises wallonnes ayant signé un accord de coopération en matière d'innovation est plus faible que celui des entreprises belges.

On voit donc apparaître un manque de liens, de connexions. Il s'agit donc d'affirmer le rôle des services de l'agence intercommunale dans cette interconnexion, rôle qui sera appuyé par les nouveaux programmes de financement régionaux.

#### ▪ Indicateurs

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 territoire. Leur évaluation sera établie annuellement jusque 2025.

| Facteur clef  | Indicateur   | Objectif annuel |
|---|--|-----------------|
| Ouverture sur l'Euro-région   | Nombre de partenariats conclus   | 3               |
| Bonne santé des communes associées  | Taux de progression des dividendes - Taux d'inflation  | >=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      |

<sup>1</sup> *Courrier de l'Escaut*, 12.10.2011



## II.B. Evolution dans les outils

### II.B.1. Missions 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 s'agit de développer son territoire dans les différentes dimensions de sa sphère de compétences et de créer des ressources complémentaires au profit des communes.

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.

De manière très schématique toutefois, les actions peuvent se résumer comme suit :

- Œuvrer à des projets transversaux ayant des retombées à l'échelle du territoire ;
- Faciliter le travail des communes dans les projets locaux au travers de programmes d'assistance ou de mutualisation ;
- Assurer un retour stable en termes de revenus aux communes.

Notre valeur ajoutée tient dans l'ambition, en fixant des objectifs qualitatifs et quantitatifs de haut niveau, et dans l'innovation.

Les valeurs qui 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'efficacité dans l'utilisation des fonds publics mobilisés et de notre pratique courante de partenariats transrégionaux et transfrontaliers.

### II.B.2. Enjeux pour l'Intercommunale

- **Rester vigilant dans une période d'incertitude et des perspectives de marges plus faibles**

S'inscrire dans le Projet de territoire signifie pour l'Intercommunale de bien identifier les actions à mettre en place mais surtout de se doter des moyens de les réaliser et de les pérenniser.

Or, les attentes sont fortes, les idées foisonnent mais les moyens ne sont pas illimités.

Les plus grandes incertitudes planent quant aux moyens qui seront mis à disposition par la région Wallonne et l'Europe. Les marges avec lesquelles l'Intercommunale assure l'apport en fonds propres auront tendance à diminuer suite au surenchérissement du foncier.

Faire le choix des projets implique la prise en considération de leur rentabilité, de leur capacité à créer de la richesse pour le territoire.

Par ailleurs, l'intercommunale devra œuvrer, au vu de son déploiement, au management par centre de profits de sorte à amener les différentes activités à s'auto-porter dans le but d'une consolidation plus équilibrée.

La planification de l'année 2014 est la plus difficile dans l'exercice budgétaire 2012-2014 dans la mesure où rien n'est aujourd'hui clairement défini pour la période de l'après Convergence (voir supra).

- **Maintenir une équipe pluridisciplinaire à hautes compétences**

L'Intercommunale dispose d'une équipe importante dont la pluridisciplinarité et la spécialisation permettent une intervention efficace sur nombre de dossiers visant le développement du territoire. Maintenir cette équipe et poursuivre sa formation est primordial pour poursuivre la dynamique actuelle.

Disposer de l'équipe suppose toutefois de mobiliser des revenus récurrents

Notons que le programme Convergence permet de couvrir la rémunération de plus de 10% de l'effectif dans le domaine de l'accompagnement des entreprises principalement.

Même si de nouveaux programmes verront le jour dans le cadre de la politique de cohésion, la promotion interne et recherche de moyens complémentaires à l'aube de 2014 sont des voies qui sont aujourd'hui déjà explorées afin de ne pas créer de rupture dans les financements.

- **Appréhender suffisamment les projets dans leur dimension économique**

Le volet économique de l'agence intercommunale s'est longtemps focalisé sur l'accompagnement des entreprises comme une continuité au service d'accueil sur le territoire. Pourtant, l'économie est partout et est primordial dans l'analyse, la détection de besoins, la sélection de projets,...

D'où la volonté de l'agence intercommunale de disposer de personnes formées au cœur des directions opérationnelles afin d'apporter leur contribution directe à des projets divers. Cette volonté se traduit dans la réorganisation dont il sera question un plus bas.

En matière économique et de manière externe à l'intercommunale, cette fois, le manque et le retard d'information relativement aux entreprises en difficultés nous rendent inefficients. Nombre d'acteurs sont pourtant présents et disposent de leviers d'actions afin d'intervenir au plus tôt auprès des entreprises et à trouver des solutions avec elles. La mise en place d'une cellule de crise est une des priorités de l'agence dans les années à venir.

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

Investir dans le foncier est le meilleur investissement que l'intercommunale puisse réaliser pour assurer sa pérennité. Certes, remplacer le stock vendu est une nécessité absolue quelle que soit l'entreprise. Mais pouvoir stocker à long terme est une chance que nous devons saisir.

L'avenir s'annonce assez laborieux, les terrains agricoles ne seront pas indéfiniment remplacés par l'activité économique étant eux-mêmes une source essentielle pour l'avenir de la région. Par contre, la réaffectation d'anciens sites industriels semblent être une voie efficace pour faire face au manque de disponibilité de terrains. Le seul inconvénient réside dans le coût de ces reconversions, qui sont faramineux, et pour lesquelles la Région doit opérer des choix très limités.

Ces différents constats nous amènent à rester en veille des opportunités qui se présentent. Certes un budget d'acquisition permettant de remplacer en surfaces les parcelles vendues est réservé, mais celui-ci doit rester ouvert aux opportunités qui se présentent.

### II.B.3. De nouvelles opportunités au sein des métiers

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

- Le service au citoyen
- Le service aux communes
- Le développement d'infrastructures économiques
- La stimulation économique ou la sensibilisation des entreprises à des thématiques de développement
- Le tourisme
- L'énergie verte

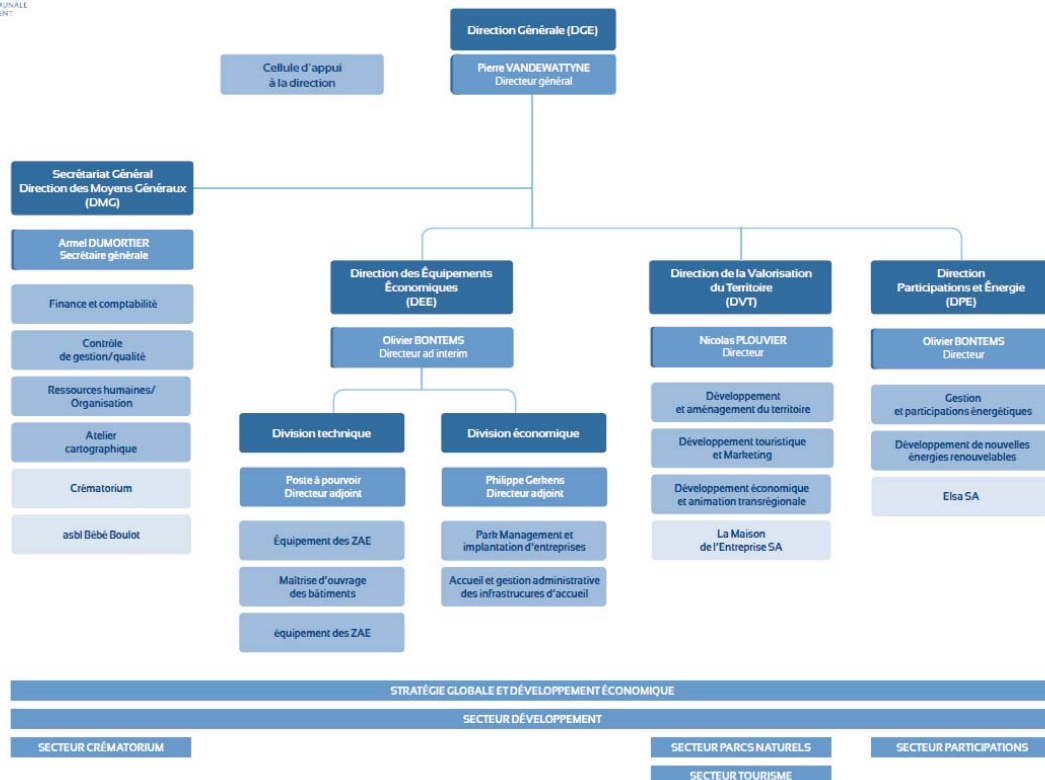
Si tous les métiers actuels sont confirmés à long terme, ils présentent également un grand intérêt et des potentialités de développement assez importantes.

La manière dont ils seront mis en œuvre demain devra évoluer en fonction des opportunités (financements), des besoins et des enjeux.

## II.B.4. Une nouvelle organisation

Le schéma d'organisation continue d'évoluer. Il vise à rencontrer les objectifs suivants :

- Valoriser davantage le volet 'énergie durable', à haut potentiel, au travers de la création d'une nouvelle Direction Participations & Energie ;
- Recentrer et reconsolider le volet organisation et les services transversaux au niveau du secrétariat général ;
- Faire de l'économie un outil au service des projets stratégiques ;
- Renforcer la Direction des Equipements Economiques par la création de deux directions adjointes - l'une technique et l'autre économique.



Les différentes Directions ont les missions suivantes :

- La Direction Générale (DGE) possède 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.
- Le Secrétariat Général ou Direction des Moyens Généraux (DMG) coordonne les différents volets liés à l'organisation interne (GRH, gestion financière, gestion administrative et juridique,...) et s'est adjoint les nouvelles missions transversales de communication interne, cartographie et informatique. Elle assure également l'encadrement des nouveaux services mis en place à destination des citoyens : ASBL BB Boulot, Crématorium des Blancs Arbres.
- La Direction des Equipements Economiques (DEE) ex DEI (Direction des Equipements et Infrastructures) a différentes missions liées au développement au sens large et à la commercialisation des terrains viabilisés. Elle présente une division technique et une division économique.

Pour le volet technique, il s'agit de :

- . Mettre en œuvre des projets d'infrastructures d'intérêt général à l'échelle du territoire de la Wallonie picarde ;
- . 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,...).

Pour le volet économique, il s'agit de :

- . 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;
  - . Assurer l'animation au sein des Parcs d'activités de la zone Ideta.
- La Direction de la Valorisation du Territoire (DVT) se restructure autour de 3 thématiques principales :
- . Le développement et l'aménagement du territoire ;
  - . Le développement touristique et le marketing ;
  - . Le développement et l'animation transrégionale et l'intelligence territoriale.

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. Elle coordonne désormais les programmes transrégionaux liés à l'animation économique (ViaVia, Centre Transfrontalier des Entreprises).

- La Direction Participations et Energie (DPE) reprend la gestion du secteur Participations dans sa globalité. Au sein du sous-secteur Energie durable, elle veillera à développer de nouveaux projets permettant de dégager de nouvelles sources de revenus pour les communes. Ce sous-secteur est par ailleurs en dialogue constant avec la S.A. Elsa, filiale d'IDETA.

Il est par ailleurs décidé de créer deux postes de Directeur adjoint au sein de la DEE, l'un technique, l'autre économique. Monsieur Philippe Gerken est désigné comme Directeur adjoint pour le volet économique. Le poste de Directeur adjoint pour le volet technique est ouvert. Le recrutement s'appuiera sur un bureau de recrutement externe.

Monsieur Olivier Bontems, Directeur, est chargé de la DPE. Il sera, courant 2012, procédé au recrutement d'un Directeur pour la DEE. Dans l'attente de sa désignation, au plus tard le 31.12.2012, Monsieur Olivier Bontems assurera l'intérim de la DEE en s'appuyant sur les Directeurs adjoints.

## II.B.5. Une évolution accompagnée par les 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 aujourd'hui la 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 ressources informatiques.

L'année 2011 a été l'occasion de mettre en place les groupes et de faire émerger les propositions.

De manière synthétique, nous présentons ci-joint les principales propositions retenues ainsi que le budget réservé.

### Groupe I. Mobilité/ Budget court terme 3.000 €

| A court terme  |   | A long terme (Site St Georges)                           |
|--|---|--|
| Mise en place d'une consigne pour la réception des colis, recommandés privés | Organisation d'une journée sans voiture   | Organisation des repas en interne (futur bâtiment)       |
| Organisation d'un système de réservation en ligne des véhicules de services  | Organisation du voyage du personnel à vélo  | Mise à disposition de douches, vestiaires, local à vélos |
| Achat de vélos et vélos électriques de service                               | Mise à disposition d'un poste de travail au sein des smart work centers et de pc portables            | Mise en place d'un plan de mobilité entreprise           |
| Réservation de 2 places pour le covoiturage dans le parking                  | Organisation d'une navette gare et information pour les visiteurs                                     |  |
| Organisation de la commande des repas à l'accueil                            | Priorité aux personnes venant en transport en commun ou en covoiturage pour les véhicules de services |  |

### Groupe II. Bien-être au travail / Budget à court terme : 30.000 € pour l'intranet principalement

| A court terme  |   | A long terme                                       |
|--|---|--|
| Présentation par les gestionnaires des projets lors des repas du personnel   | Staffs plus réguliers pour une bonne coordination (lundi matin staff intra-directions, lundi pm staff inter-directions)         | Organisation des repas en interne (futur bâtiment) |
| Reprise du placement par tirage au sort lors des événements du personnel     | Mise en place d'un intranet   |  |
| Mise en place d'une boîte à idées ou à suggestions                           | Désignation d'une ou plusieurs personnes de confiance   |  |
| Mise en place d'une consigne pour la réception des colis, recommandés privés | Réaliser un benchmarking par rapport à des structures comparables (ex : mise en place d'un service de repassage en interne,...) |  |

### Groupe III. Comportements écologiques

| A court terme  | A long terme   |
|--|--|
| Mise en place d'une politique d'achat éco-responsable (produits d'entretien, boissons équitables ou du terroir, fournitures de bureau, papier,..)                | S'inscrire dans une démarche de dématérialisation et de simplification : gestion électronique des documents, archivage électronique, ...   |
| Actions de sensibilisation aux éco-gestes (collecte caritative, WE de la récupération, journée du pull, semaine des déchets, repas végétariens ou de saison ...) | Mise en place d'un outil d'analyse et de gestion de l'environnement par l'intercommunale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'indicateurs écologiques</li> <li>- Optimisation de la consommation (réglage chauffage, sanitaires, ampoules économiques,)</li> <li>- Elaboration d'une charte de comportement</li> <li>- Formation aux éco-gestes</li> <li>- Intégration de clauses écologiques dans les CSC</li> </ul> |

Pas de budget spécifique mais sur certains postes d'achats, accepter une augmentation de 10% à 20% sur les prix traditionnels pour des produits de meilleure qualité.

**Groupe IV. Ressources informatiques / Budget 28.000 €**

| A court terme   |   | A long terme |
|---|---|--------------|
| Mise en place d'une plateforme de type forum d'échange entre utilisateurs (sera mise en lien avec l'intranet) |   |              |
| Organisation des dossiers informatiques sur le serveur  | -   |              |
| Formation / sensibilisation des utilisateurs au potentiel des outils  | -   |              |
|   | Mise en place d'un Wiki d'entreprise (intranet du futur avec interface entre les différents outils de l'intercommunale) |              |
| Mise en place d'un système de vidéophonie   |   |              |
| Uniformiser la suite utilisée en interne  |   |              |

## III. PROGRAMMATION DES 3 PROCHAINS EXERCICES

---

### III.A. Contexte à 3 ans

#### III.A.1. Une programmation sur base d'éléments connus

Le plan d'actions 2012-2014 est pour l'Intercommunale un exercice difficile. Tout d'abord parce que 2013 est une échéance importante en termes de fin de programmation des fonds européens. L'année 2014 sera une année où les programmes d'actions pourront être éventuellement poursuivis sur ce que l'on nomme 'queues de budget' mais aucune décision n'interviendra rapidement de sorte à ce que l'on doit aujourd'hui considérer notamment dans la planification financière la fin des subventions à la fin de 2013.

La date butoir de décembre 2013 apparaît par ailleurs comme une réelle contrainte de temps pour finaliser les grands projets. Une accélération des travaux et des dépenses est donc à prévoir en fin de programmation.

Au-delà de 2013, les investissements devraient reprendre un rythme plus lent, à défaut d'opportunités de financement telles qu'elles se sont présentées sur la période 2007-2013.

#### III.A.2. De nouvelles opportunités de financement d'actions

L'Union Européenne, en pleine crise économique et financière, est amenée à amorcer les négociations sur les prochaines perspectives financières de l'Union et sur les objectifs prioritaires de la politique de cohésion pour la période 2014-2020. Actuellement, trois principes semblent guider la réflexion : l'équité, l'efficacité et la simplicité. L'architecture même de la politique devrait être revue afin d'éviter un transfert financier considérable de l'Europe des 15 vers celle des 12 nouveaux entrants.

Sur le plan budgétaire, on parle d'un montant de 368 milliards qui seraient répartis comme suit :

- Régions de Convergence : 162 milliards
- Régions de transition : 38,9 milliards
- Régions de compétitivité : 53,1 milliards
- Coopération territoriale - Interreg : 11,7 milliards
- Fonds de cohésion : 68,7 milliards
- Interconnecter l'Europe : 40 milliards
- Fonds social : 84 milliards

On comprend que les projets futurs pourront s'inscrire dans différentes enveloppes et d'une manière certaine et volontariste sur la coopération territoriale (Interreg). Quant à la qualification de notre région, les choses ne sont pas tranchées. Si toutes les métropoles françaises semblent s'inscrire dans les régions de compétitivité, le Hainaut, et donc la Wallonie picarde, pourrait s'inscrire soit dans les régions de convergence, soit évoluer vers les régions en transition selon la date du PIB de référence. Si le Hainaut perd son statut de Convergence, il pourrait malgré tout conserver au minima 2/3 de la datation actuelle<sup>2</sup>.

Sur le plan régional, la Wallonie s'apprête à conclure un contrat de gestion avec l'Agence de stimulation technologique afin de mettre l'accent sur l'innovation et la gestion de la connaissance. L'agence de stimulation tissera par ailleurs des liens étroits avec d'autres acteurs tels l'ASE, la DG06, l'AWEX, les outils financiers et pourrait par ailleurs mettre en place elle-même des contrats de gestion avec des opérateurs qu'elle agréerait (cas du programme d'intelligence stratégique).

Creative Wallonia se présente par ailleurs tel un programme cadre dont l'objectif est de **mettre en œuvre un ensemble cohérent de mesures favorisant la créativité et l'innovation**.

Sa mise en œuvre passe par des structures telles l'AWT (Agence wallonne des télécommunications) ou l'ASE (Agence de stimulation économique) qui procèdent par des appels à projets dans les créneaux définis. Ainsi, l'agence intercommunale veille à déposer des projets et à profiter des opportunités de financement qui se présentent (projet en cours concernant les espaces de coworking, les smart work centers ou encore les éco-zonings).

---

<sup>2</sup> Selon présentation de l'Agence de stimulation technologique, Liège le 11 octobre 2011

### III.A.3. Des perspectives économiques et financières incertaines

L'actualité tourne autour de l'Europe avec une problématique claire concernant les pays périphériques de la zone euro dans lesquels subsistent des faiblesses majeures.

Dans les économies avancées, la crise financière n'est pas totalement résorbée, le secteur financier reste fragile. Les entraves à l'accès au crédit ne sont pas encore totalement levées.

Les plans de relance gouvernementaux ont permis de franchir rapidement un premier cap mais les finances publiques ont été mises à mal par ceux qui connaissent des déficits inquiétants comme la Grèce, le Portugal, l'Irlande. Des politiques d'austérité drastiques sont en retour mises en place ayant pour effet de peser sur la croissance.

C'est notamment pour cette raison qu'en date du 2 novembre, le taux directeur de la BCE a été ramené de 1,5 % à 1,25 %. Le coût de l'argent étant moins élevé, cette décision permet malgré tout de soutenir la croissance mais en ayant un effet inflatoire.

Sur le plan national, voir régional, les perspectives semblent un peu meilleures pour deux raisons :

- Les pays exportateurs tels l'Allemagne (pointée comme bon élève) mais également la Belgique profitent de la croissance des pays émergents ;
- L'injection de moyens dans le cadre de la politique de cohésion soutient la croissance.

Les hypothèses de travail se présentent comme suit :

|   | 2012   | 2013  | 2014  |
|---|--------|-------|-------|
| Croissance*   | + 2,2% | +2,2% | +2,2% |
| Inflation*  | +2%    | +2,1% | +2,2% |
| Augmentation salariale<br>(en ce comprise évolution grille barémique) | +2,9%  | +3,1% | +3,1% |
| Change euro/dollar  | 1,3    | 1,3   | 1,3   |
| Croissance des exportations   | 3%     | 3%    | 3%    |
| Taux d'intérêt court terme  | 1,2%   | 1,3%  | 1,3%  |
| Taux des obligations 10 ans   | 4%     | 4,1%  | 4,1%  |
| Evolution de la population<br>En Wallonie picarde                     | 1%     | 1%    | 1%    |

*Bureau fédéral du plan – perspectives économiques 2011-2016*

### III.A.4. Les élections communales en 2012

Les élections communales d'octobre 2012 déboucheront sur la constitution de nouvelles majorités au sein des communes associées. La rencontre des nouvelles équipes fin 2012 début 2013 devrait déboucher sur la définition des grandes lignes de travail qui prévaudront pour la durée de la nouvelle mandature, soit 6 ans.



## IV. OBJECTIFS PRINCIPAUX ET PLAN D' ACTIONS 2012-2014

---

De manière synthétique, les principaux objectifs pour la période considérée se présentent comme suit :

- Simplifier et décloisonner les instances de l'intercommunale pour une meilleure circulation de l'information ;
- Multiplier les lieux de concertation et d'échanges pour favoriser la dynamique et renforcer l'attractivité du territoire ;
- Inventer et développer de nouvelles sources de revenus pour les communes et l'Agence Intercommunale ;
- Se rapprocher de l'intercommunale IEG sur les volets similaires et dans le respect des expertises respectives ;
- Disposer d'un outil socio-économique commun aux différents acteurs au profit des entreprises en difficultés.

### IV.A. Réorganisation des instances en vue d'une meilleure circulation de l'information

Ce premier objectif découle du constat que la multiplication des instances et des structures est de nature à cloisonner une information qui se doit d'être transversale, et à compliquer la gouvernance.

Par ailleurs, la multiplication des réunions d'organes est consommatrice de temps et d'énergie.

Il sera donc proposé au lendemain de la mise en place du conseil d'administration renouvelé (fin 2012) de supprimer les comités de gestion spécifiques et de faire entériner les propositions par le conseil d'administration où la représentation des élus est maximale.

Des comités techniques (attribution de marchés, recrutements,...) seraient par ailleurs mis en place pour préparer et faciliter les décisions du conseil d'administration.

### IV.B. De nouveaux lieux de concertation et d'échanges

Certes, la conférence des Bourgmestres mise en place en Wallonie Picarde participe à la concertation et à l'échange. Sa périodicité cadre avec le besoin d'identification d'actions ou d'axes stratégiques mais est très peu opérante quand il s'agit d'être au plus près des préoccupations des communes. Par ailleurs, le conseil d'administration, doit rester dans son rôle de contrôle du pilotage de l'outil intercommunal et n'a pas vocation à être un outil de communication et d'interface vers la structure communale dans son ensemble.

Entre ces deux organes, un lieu d'échanges entre l'agence intercommunale et les collègues devrait idéalement voir le jour.

Le principe de mettre en place un conseil des collègues où serait représenté le Bourgmestre ou, à défaut un membre du collège, sera discuté dans le cadre de l'installation des nouvelles équipes communales. Les réunions de cet organe se tiendraient sur une base mensuelle.

### IV.C. Des services aux communes et l'assurance de revenus stables

L'agence intercommunale se met à disposition des communes affiliées pour des missions spécifiques qu'elles ne peuvent prendre seules en charge dans le cadre de leurs tâches quotidiennes dont l'aide à maîtrise d'ouvrages, la recherche et l'optimisation de subsides, les contacts avec les pouvoirs subsidiaires, les conseils techniques, le suivi des procédures administratives, les montages financiers,..

Sur la période 2012-2014, les choses devront se clarifier eu égard à la politique de tarification des services de l'intercommunale (missions couvertes par les cotisations, missions tarifées,..). Par ailleurs, il y aura lieu d'examiner certains projets eu égard à la mobilisation d'une capitalisation locale suffisante.

En matière de revenus, les opportunités de générer de la valeur apparaissent pour les communes dans le domaine de l'énergie.

Que ce soit aujourd'hui, ou a fortiori demain, l'énergie est toujours un enjeu au cœur de tous les débats du monde politique et économique.

Sa disponibilité, son coût (le prix du pétrole continue son ascension) restent soumis à de nombreuses hypothèses. La maîtriser peut être un atout important pour l'avenir.

Les nouveaux projets mis en œuvre pour l'intercommunale vont fortement se focaliser sur le domaine de l'énergie et permettront de mettre à disposition de nouveaux revenus pour les communes mais également de bénéficier d'une production locale et décentralisée.

## **IV.D. Le rapprochement avec l'intercommunale voisine**

Le projet de rapprochement de l'intercommunale IEG reste d'actualité dans le cadre du Projet de territoire et d'une volonté politique de mettre en place une Wallonie Picarde opérationnelle.

Les modalités sont également inchangées. Seuls les métiers communs peuvent faire l'objet d'un rapprochement dans une double perspective de réaliser des économies d'échelle et de renforcer la cohérence territoriale dans le respect de l'expertise de chacun.

## **IV.E. Une refonte statutaire pour régulariser les modifications d'organisation**

La réorganisation des instances, la concentration des décisions au sein du conseil d'administration, la mise en place de comités techniques s'ils sont acceptés devraient être transposés dans les statuts de l'Intercommunale au cours de la période 2012-2014.

## **IV.F. La mise en place des organes de concertation sociale**

La mise en place du comité de concertation de base relatif au bien-être (Cococa relatif au bien-être) est effective depuis septembre 2011. Le comité de concertation (Cocoba) sera installé dans la foulée.

Des délégués syndicaux ont été désignés par certains organismes syndicaux et travaillent à la mise en place de pistes d'amélioration du bien-être, en lien par ailleurs avec le cercle de progrès relatif au bien-être.

Par ailleurs, l'engagement d'un conseiller en prévention permettra d'accélérer la mise en place des dispositifs prévus par la législation et de faire des propositions en interne en termes de sécurité et de prévention.

## **IV.G. La création d'un dispositif spécifique pour les entreprises en difficultés**

Cet objectif découle du constat que peu de retours nous reviennent quant à la situation des entreprises implantées sur les parcs d'activités.

Plusieurs axes d'actions peuvent se développer en regard des situations présentes :

L'entreprise en réorganisation judiciaire doit faire l'objet de conseils pour réaliser son plan de relance ;

Les entreprises en difficultés doivent être soutenues par une dynamique que peuvent mettre en place l'ensemble des acteurs du terrain (Ideta, chambre de commerce de Wallonie picarde, La Maison de l'Entreprise, Wapinvest, le Forem, les syndicats,...).

La détection de difficultés peut également être mise en place au travers de la compilation des informations dont dispose les acteurs. Cela permet une intervention rapide et en amont auprès de l'entreprise.

Repris sous la dénomination, Groupe de prospective socio-économique, cet organe devrait démarrer ses travaux fin 2011.

## IV.H. La gestion budgétaire par centre de coût/par centre de profit et la prise en compte de la capacité de remboursement

Les nombreux projets initiés dernièrement se sont réalisés sur une période relativement rapide. Il est admis que la phase de démarrage de projets nouveaux pèse financièrement, en général les trois premières années où soit les résultats sont négatifs, soit les cash flows par projet ne permettent de couvrir les charges financières et échéances de remboursement d'emprunt. Les cash flows sont toutefois appréhendés de manière consolidée mais l'attention devra à l'avenir se focaliser davantage sur la rentabilité d'un projet et non d'un secteur.

Déjà, la gestion budgétaire se focalisera sur des entités bien identifiées (crématorium, hall relais, centre d'entreprise) où la gestion devra permettre d'équilibrer les comptes.

La période 2012-2014 sera caractérisée comme une période post-convergence où certains nouveaux investissements ont été financés par des emprunts dont les échéances de remboursement s'étaleront parfois sur 20 ans. La gestion des emprunts, concentrée au niveau du secteur participations jusqu'à présent, apparaîtra également au sein des autres secteurs. La gestion de trésorerie devra être adaptée en conséquence.

Par ailleurs, le programme d'investissement continuera à se poursuivre mais selon un rythme et une périodicité réajustés par rapport aux capacités de financement, de fonds de roulement ou de besoin en fonds de roulement de l'intercommunale.

## V. LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DIRECTION DES MOYENS GÉNÉRAUX

---

### V.A. Données opérationnelles

Comme annoncé dans l'organigramme, le Secrétariat général ou la Direction des Moyens Généraux se profile davantage comme une entité transversale gérant les matières telles les ressources humaines, la comptabilité, le suivi budgétaire.

Elle est également chargée de l'application des procédures dans les différentes directions, notamment en matière de marchés publics.

Dans la nouvelle configuration, les métiers liés à la cartographie, à l'informatique et à la communication interne réintègrent les services généraux dans l'objectif évoqué ci-dessus.

Au cours de la période 2012-2014, les enjeux principaux de la Direction des Moyens Généraux consisteront en :

- La professionnalisation des ressources humaines
- L'affirmation de la mission de conseil en prévention interne
- L'amélioration de la communication en interne, en ce compris vers les communes affiliées
- La programmation financière et la gestion de trésorerie
- Une délégation budgétaire par centre de profit associé à un contrôle efficace
- La réalisation du programme d'acquisition
- L'archivage dans le cadre du déménagement vers la nouvelle implantation en 2014
- La supervision des entités décentralisées

#### A. Professionnalisation des ressources humaines

La progression attendue en termes de ressources humaines consiste en :

- Une plus grande attention apportée à la promotion interne dans la recherche de la valorisation des compétences de chacun et de la stabilisation de l'équipe ;

- La mise en place d'un dialogue constructif avec une équipe de plus en plus étoffée au travers notamment des comités de concertation de base (COCOBA et COCOBA relatif au bien-être) et de la désignation de personnes de confiance ;
- La poursuite des dispositifs Cercles de progrès et Cercles de qualité afin d'animer et de véhiculer une véritable culture d'entreprise unique et transversale ;
- La mise en place des dispositifs de prévention adéquats en regard des risques liés à chaque domaine d'activité ;
- L'optimisation des aides à l'emploi au travers d'une meilleure collaboration avec le Forem ;
- La définition et la mise en œuvre d'une procédure de recrutement par type de poste ainsi que la gestion d'un contrat cadre en matière de sélection et d'assessment ;
- Un meilleur investissement dans la formation au travers d'une analyse plus fine des besoins ;
- L'évaluation du personnel davantage basée sur des éléments quantifiés et quantifiables (budget, KPI, management letters,...) ;
- Une déclinaison du plan bonus au niveau des directions ;
- Une attention portée aux enfants du personnel spécifiquement en matière de :
  - Cadeaux lors de fêtes ;
  - Participation à des événements du personnel (journée ludique) ;
  - Priorité pour les jobs d'été.
- La sensibilisation du personnel à des événements culturels.

En termes de ressources :

Le seul départ naturel prévu est celui d'un architecte (n-1) en 2013. La création nette d'emplois devrait être proche de zéro. Une attention devra plutôt être portée sur le maintien et le reclassement du personnel subventionné au-delà du terme de 2013.

Les masses salariales brutes et nettes se présentent comme suit tous secteurs confondus. L'exercice 2014 est présenté à personnel constant sur base de l'arrêt des subsides liés au personnel pour la majorité des projets subventionnés à personnel constant. Si des opportunités de financement du personnel devraient pouvoir se dégager à cet horizon, seuls les éléments connus ont été intégrés.

#### Masse salariale brute prévisionnelle par secteur dont personnel détaché (compte 62)

|                               | 2012         | 2013         | 2014         |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Secteur développement</b>  | 4.500.275,85 | 4.509.039,77 | 4.517.803,70 |
| <b>Secteur tourisme</b>       | 638.933,22   | 657.462,28   | 677.843,61   |
| <b>Secteur crématorium</b>    | 274.706,20   | 282.672,68   | 291.435,53   |
| <b>Secteur participations</b> | 288.059,51   | 296.413,24   | 305.602,05   |
| <b>Total</b>                  | 5.701.974,78 | 5.745.587,97 | 5.792.684,89 |

#### Masse salariale brute et net tous secteurs (comptes 62 et 74)

|   | 2012         | 2013         | 2014         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Coût total*</b>  | 5.701.974,78 | 5.745.587,97 | 5.792.684,89 |
| <b>Aides à l'emploi</b>                                     | 133.113,58   | 136.973,87   | 141.220,06   |
| <b>Refacturation dans le cadre d'une mise à disposition</b> | 476.275,84   | 475.000,00   | 505.280,56   |
| <b>Subsides (Convergence, Interreg)</b>                     | 897.439,17   | 899.186,86   | 300.000,00   |
| <b>Charge nette</b>   | 4.195.146,19 | 4.234.427,24 | 4.846.184,27 |
| <b>ETP</b>  | 74           | 74           | 74           |
| <b>Personnes physiques</b>                                  | 77           | 77           | 77           |

La formation continue du personnel continue de faire partie des priorités de la direction en matière de gestion des ressources humaines. Elle est un élément apprécié par le personnel comme souligné dans l'enquête psychosociale menée en août 2011. Sur base des dépenses passées, un budget moyen de 1000 €/personne semble être une moyenne raisonnable.

#### Budget de formation (compte 623500)

|                         | 2012   | 2013   | 2014   |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Moyenne 1000 €/personne | 77.000 | 77.000 | 77.000 |

Un budget est également réservé pour les événements en faveur du personnel pour la prise en charge des événements type participation à des manifestations culturelles, journée du personnel, cercles de progrès, cadeaux de fin d'année,...

#### Budget événements en faveur du personnel (623600)

|                            | 2012   | 2013   | 2014   |
|----------------------------|--------|--------|--------|
| 0,5% de la masse salariale | 28.500 | 28.725 | 30.000 |

### B. Affirmation de la mission de conseil en prévention interne

Au vu de la multiplication des projets, des nouveaux équipements et de l'importance de l'équipe, le métier de conseiller en prévention prend toute sa place. Les dossiers qui seront gérés en priorité sont :

- Suivi de la mise en conformité des installations d>IDETA : prévention incendie, signalisation, contrôles périodiques & annuels par les SECTS.
  - Au niveau des équipements économiques et collectifs (centres d'entreprises, halls-relais, crèches) et en coordination avec les directions concernées :
    - Amélioration de la prévention incendie et de la signalisation de sécurité.
    - Affichage des plans d'évacuation.
    - Mise en place d'un suivi performant des systèmes de détection incendie et intrusion.
    - Mise en place d'un dépliant d'accueil ou d'un mail d'accueil pour les locataires et leur personnel (présentation de l'infrastructure, consignes de sécurité, évacuation, infos utiles, bonnes pratiques environnementales).
    - Mise en place du suivi des contrôles périodiques et annuels des équipements soumis à cette réglementation.
    - Programmation et réalisation d'exercices d'évacuation en cas d'incendie (analyse et perfectionnement en continu).
    - Plus spécifiquement pour le réseau des crèches, mise sur papier d'une procédure pour l'évacuation et la mise en sécurité des enfants
  - Au niveau des locaux propres à IDETA
    - Amélioration de la prévention incendie et de la signalisation de sécurité.
    - Mise en place d'un suivi performant des systèmes de détection incendie et intrusion.
    - Amélioration des plans d'évacuation (un exemplaire sera bientôt disponible pour validation).
    - Mise en place d'un mail d'accueil "nouveau collaborateur" pour la procédure d'évacuation, de gestion des déchets, infos utiles...
    - Programmation et réalisation des exercices d'évacuation en cas d'incendie (analyse et perfectionnement en continu).
- Formation du personnel
  - Formation équipiers premières interventions & BEPS (recyclage pour le personnel déjà formé et formation de personnes supplémentaires si nécessaire).
  - Formation du personnel (DPE) pour le suivi des projets énergies renouvelables : interventions et contrôles dans les éoliennes.
  - Formation pour l'intervention dans les cabines électriques (BA4/BA5).
  - Formation du personnel d'accueil des centres d'entreprises et des crèches aux situations d'urgence.

- Encadrement du personnel d'IDETA sur chantiers ou travaux / politique de zéro accident
  - Définition des équipements de sécurité et de protection par profil
  - Analyses des risques avec rédaction des fiches de postes de travail.
  - Incitation via procédures au port des équipements de protection et au respect des consignes de sécurité.
  - Formation du personnel et suivi des problèmes rencontrés sur terrain, avec recherche de solutions.
  - Exigences au point de vue sécurité et prévention des risques quant aux intervenants sur les chantiers dont Ideta est maître d'ouvrage.

Par ailleurs, le conseiller en prévention définira un cadre pour le système de garde et d'interventions faisant suite au déclenchement d'alarmes et d'intrusions au sein des différents bâtiments d'Ideta.

Un budget spécifique est également identifié pour le volet conseil en prévention.

**Budget prévention (vêtements de travail, formation, signalisation,...), (comptes 61 et 62)**

|                                    | 2012   | 2013   | 2014   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>0,10% de la masse salariale</b> | 57.000 | 57.500 | 58.000 |

**C. Amélioration de la communication interne en ce compris vers les communes affiliées**

Tant les travaux menés au sein des cercles de progrès que les résultats en termes d'enquête sur la charge psychosociale montrent une attente forte du personnel en termes d'information.

Cette information doit par ailleurs être également véhiculée au sein des communes affiliées où les représentants et les décideurs ne disposent pas tous et en même temps de la même information.

Au niveau du personnel, la mise en œuvre d'un intranet devrait permettre de répondre rapidement aux desideratas. Il permettra de concentrer l'information existante et les outils internes sur une plate-forme conviviale. Par ailleurs, cet outil permettra de diffuser de manière optimale les différents règlements et procédures relatives au travail.

Sur le plan des décideurs communaux, le décloisonnement des comités de gestion et la mise en place d'instances de concertation de dialogue au lendemain des prochaines élections communales apparaissent comme les meilleures pistes vers l'objectif fixé.

Aucun recrutement ne sera effectué pour assurer cette mission. Elle sera assurée en interne avec un appui de prestataires externes.

**Budget réservé à la communication interne/prestataires externes (compte 61)**

|                                    | 2012   | 2013   | 2014   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>0,10% de la masse salariale</b> | 57.000 | 57.500 | 58.000 |

**D. Archivage dans le cadre du déménagement vers la nouvelle implantation en 2014**

L'archivage doit dès l'ouverture de l'année 2012 devenir une priorité. En matière d'archivage électronique, les outils acquis permettent un travail efficace.

Toutefois, le tri d'archives physiques de plus de 20 ans sera un travail conséquent. Une bonne partie devra probablement être conservée au titre de documents officiels et probablement dans des espaces externes au nouveau bâtiment.

## E. Programmation financière et gestion de trésorerie

Les besoins de financement pour la période de 2012 à 2014 correspondent aux montants suivants :

|  | 2012              | 2013              | 2014              | Total              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Investissements bâtiments économiques</b> | 7.796.691         | 6.524.875         | 5.836.638         | 20.158.204         |
| <b>Investissements ZAE</b>                   | 17.329.725        | 32.491.775        | 25.693.403        | 75.514.903         |
| <b>Amélioration ZAE</b>                      | 676.148           | 837.562           | 18.150            | 1.531.860          |
| <b>Investissement St Georges*</b>            | 3.000.000         | 3.000.000         | 2.000.000         | 8.000.000*         |
| <b>Acquisitions terrains</b>                 | 5.636.781         | 3.516.831         | 1.471.220         | 10.624.833         |
| <b>Total</b>                                 | <b>34.439.345</b> | <b>46.371.043</b> | <b>35.019.411</b> | <b>115.829.800</b> |

\* Dont le coût du centre d'entreprises qui est subventionné

En termes de couverture, les prélèvements sur l'emprunt ouvert auprès de Dexia se poursuivront au cours de la période 2012-2013. La consolidation de l'emprunt devra avoir lieu au plus tard fin décembre 2013.

L'emprunt contracté devrait permettre de couvrir les besoins à fin 2013.

Au terme de 2013, les grands projets d'investissement seront finalisés. La récupération des montants engagés auprès de la Région wallonne devrait sur la période considérée être une source de trésorerie assez importante.

Les prélèvements nets seront de toute façon directement corrélés aux récupérations de subsides de la Région wallonne dont les montants à récupérer sur base du programme d'investissement 2012-2014 se présentent comme suit :

|  | 2012-2014         |
|--|-------------------|
| <b>Récupération subsides bâtiments économiques</b> | 8.221.866         |
| <b>Investissements ZAE</b>                         | 63.283.620        |
| <b>Amélioration ZAE</b>                            | 1.317.008         |
| <b>Investissement St Georges</b>                   | 500.000           |
| <b>Acquisitions terrains (0,15%)</b>               | 1.593.724         |
| <b>Total</b>                                       | <b>74.916.218</b> |

L'investissement propre d'Ideta s'établit sur la période concernée à plus de 40 M€.

Certains postes d'investissement ont déjà fait l'objet d'une position ou d'une consolidation au niveau de leur financement. Il s'agit notamment de l'emprunt pour le crématorium (3,5 % à 20 ans) dont le remboursement a pris cours et le dossier Saint Georges dont le taux a été bloqué à 3,26% à 20 ans et dont le remboursement commencera à intervenir en 2014.

Des tranches de remboursement en capital interviendront déjà en 2012 pour les montants prélevés à fin 2009 (période de carence de 2 ans).

Il y lieu de prévoir également dans le compte de pertes & profits les montants versés aux ASBL et autres entités partenaires auprès desquelles Ideta s'est engagée à intervenir en termes de soutien :

- La Maison de l'Entreprise SA (jusque fin 2013)
- ASBL No Télé (2011-2021)
- ASBL BB Boulot

|                  | Secteur        | 2012   | 2013   | 2014   |
|------------------|----------------|--|--|--|
| <b>LME SA</b>    | Développement  | Plafond : 80.000 €                                   | Plafond : 80.000 €                                   |  |
| <b>No Télé</b>   | Participations | Max 50% dividendes signaux analogiques et numériques | Max 50% dividendes signaux analogiques et numériques | Max 50% dividendes signaux analogiques et numériques |
| <b>BB Boulot</b> | Développement  | Max 1€/M <sup>2</sup> terrains vendus                | Max 1€/M <sup>2</sup> terrains vendus                | Max 1€/M <sup>2</sup> terrains vendus                |

Pour cette dernière structure, il est bon de rappeler la constitution de provisions au sein du secteur développement d'un montant de 1€/M<sup>2</sup> vendu afin de couvrir la dotation annuelle.

## F. Une délégation budgétaire par centre de profit associé à un contrôle efficace

La gestion des budgets est réalisée directement au niveau des directions. La lourdeur en termes de suivi opérationnel est donc importante (signature de tous les bons de commande, vérification de la disponibilité des budgets,...).

Afin de déléguer davantage la gestion, des budgets bien identifiés seront attribués aux collaborateurs en fonction de leur sphère de compétence et par centre de profits (ex : centres d'entreprises, conseiller en prévention pour les vêtements de travail, budget informatique, budget économat) et feront l'objet d'un contrôle efficace. La gestion des budgets fait par ailleurs partie intégrante des éléments d'évaluation.

## G. La réalisation du plan d'acquisition

En termes financiers, les acquisitions sont reprises dans le tableau de programmation financière ci-dessous.

Les acquisitions projetées en termes de surface et d'indemnisation pour la période 2012-2014 se présentent comme suit (voir en annexe le tableau détaillé) :

| ZAE                              | Surface m <sup>2</sup> | Budget total €    | Dont période 2012-2014 |
|----------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Ghislenghien 4 – Orientis</b> | 304.040                | 1.216.160         | 810.773                |
| <b>Ghislenghien-Gefco</b>        | 788                    | 23.640            | 23.640                 |
| <b>Ghislenghien 3</b>            | 375.000                | 3.500.000         | 3.500.000              |
| <b>Péruwelz – Polaris</b>        | 1.020.000              | 2.650.000         | 2.150.000              |
| <b>Delta Zone</b>                | 400.000                | 1.495.000         | 175.000                |
| <b>Technicité</b>                |                        | 1.500.000         | 1.500.000              |
| <b>Sucrierie de Frasnes</b>      | 5.000                  | 12.500            | 12.500                 |
| <b>Leuze</b>                     | 187.440                | 736.205           | 510.678                |
| <b>Tournai-Ouest 4</b>           | 400.000                | 1.300.000         | 910.000                |
| <b>Port de Pecq</b>              | 93.597                 | 304.190           | 304.190                |
| <b>Pecq Pont Bleu</b>            | 182.013                | 728.052           | 728.052                |
|                                  | <b>2.967.878</b>       | <b>13.465.747</b> | <b>10.624.833</b>      |

Afin d'accélérer la procédure d'acquisition, une solution structurelle a été proposée vu l'augmentation de la charge des comités d'acquisition suite à la prise en charge des procédures d'acquisition pour les intercommunales. A l'instar d'autres intercommunales, un agent de liaison sera détaché au sein du comité d'acquisition dans le cadre du travail de recherche préalable aux démarches auprès des propriétaires et exploitants.

### Autres points de développement

Dans le cadre de l'amélioration continuée des services généraux, différentes missions seront déléguées aux collaborateurs dans les années à venir. Il s'agit notamment :

- o D'uniformiser les solutions informatiques et téléphoniques au sein des entités afin de faciliter la gestion. Ce point est notamment prioritaire pour le système comptable (HI-system) qui sera installé dans les entités décentralisées (centres d'entreprises, crématorium,...) ;
- o De disposer d'une documentation technique liée à l'informatique et à la téléphonie dans le cadre d'une meilleure prise en charge par les collaborateurs ;
- o De réaliser un audit des risques (conseiller en prévention – conseiller juridique) afin d'intégrer davantage ces éléments dans la gestion courante ;



- o De poursuivre la rédaction de procédures et de réaliser un audit qualité autour de leur utilisation réelle / de mettre en place les principes du contrôle interne.

## H. La supervision des entités décentralisées

### 1. Gestion qualitative et équilibrée du Crématorium les Blancs Arbres

Au regard des chiffres réalisés sur les dix premiers mois de en 2011, les projections en termes de crémations se présentent comme suit pour la période de 2012 à 2014.

|                             | 2012  | 2013  | 2014  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Nombre de crémations</b> | 1.560 | 1.622 | 1.686 |

Pour 2012, il n'est pas prévu d'augmentation par rapport aux chiffres de 2011 suite à l'impact attendu de l'ouverture du crématorium de Courtrai. Notons que la capacité du crématorium est de 2.000 crémations par an.

Autre objectif quantitatif : la fréquentation. Un suivi statistique des nouvelles entreprises de pompes funèbres fréquentant le crématorium ainsi que leur provenance sera réalisé et communiqué de manière régulière aux instances de gestion.

#### Objectifs qualitatifs

L'objectif prioritaire est d'organiser la communication vers 3 types de publics :

- o Vers les entreprises de pompes funèbres

La visite des clients existants et potentiels est primordiale dans le cadre de l'amélioration continue du service presté. Au vu des investissements consentis, une information correcte doit être véhiculée quant aux fonctionnalités du crématorium (accès handicapés, dispositif pour malentendants, matériel multimédia pour les cérémonies personnalisées,...). Une interaction parfaite doit donc être opérée pour que l'information puisse être répercutée correctement vers les familles.

Par ailleurs, il nous est utile de récolter les informations quant à la satisfaction des utilisateurs et de comprendre sur quoi celle-ci est basée.

- o Vers les communes

Les communes sont en première ligne avec les familles lors du décès. Pouvoir donner rapidement une information à une famille est du ressort de l'intercommunale qui doit fournir aux services de population une information actualisée sur le service presté. La visite par les officiers de l'Etat civil et les services communaux de l'infrastructure ainsi que le maintien d'un contact étroit permettront également d'assurer le meilleur service aux familles.

- o Vers les familles

Le site internet est le meilleur outil permettant de diffuser des informations transparentes aux familles. Il sera opérationnel et actualisé régulièrement des 2012.

Le second objectif concerne la gestion interne du crématorium. Le professionnalisme du personnel et la qualité de service presté restent les deux éléments fondamentaux de la gestion. A ce titre, un plan de formation continuée sera établi pour le personnel du crématorium pour développer les compétences et les valeurs nécessaires pour le bon fonctionnement. Un code de déontologie sera également établi.

Par ailleurs, l'analyse de l'enquête de satisfaction sera présentée au personnel en 2012 et un plan d'action sera élaboré en concertation avec celui-ci.

L'amélioration continue passera également par la mise en place d'un cercle de qualité qui se réunira mensuellement.

*De cijfers over de eerste tien maanden van 2011 in acht genomen, zien de projecties voor de periode 2012 – 2014 er als volgt uit.*

|                  | 2012  | 2013  | 2014  |
|------------------|-------|-------|-------|
| Aantal crematies | 1.560 | 1.622 | 1.686 |

Voor 2012 is er geen groei voorzien ten opzichte van de cijfers van 2011 vanwege de verwachte invloed van de opening van het crematorium van Kortrijk. De capaciteit van dat crematorium bedraagt 2.000 crematies per jaar.

Andere kwantitatieve doelstelling: de regelmatigheid van de samenwerking. Er zal een statistische opvolging gemaakt worden van de nieuwe begrafenisondernemingen die met het crematorium werken en hun herkomst. Die gegevens zullen regelmatig medegedeeld worden aan de beheersinstanties.

## 2. Kwalitatieve doelstellingen

Het prioritaire doel is communicatie organiseren naar 3 soorten publiek :

### **Naar de begrafenisondernemers**

Het bezoek aan bestaande en potentiële klanten is primordiaal in het kader van de doorlopende verbetering van de diensten. In het licht van de toegestane investeringen, moet een correcte informatie gehanteerd worden voor wat betreft de functionaliteiten van het crematorium (toegankelijkheid voor gehandicapten, dispositief voor slechthorenden, multimediamateriaal voor gepersonaliseerde ceremonieën...). Er moet dus een perfecte interactie komen zodat de informatie correct kan overgebracht worden naar de families.

Overigens is het nuttig om informatie te verzamelen over de tevredenheid van de gebruikers en te weten waarop die is gebaseerd.

### **Naar de gemeenten**

De gemeenten zitten in de eerste lijn met de families bij een overlijden. Snel informatie kunnen geven aan een familie behoort onrechtstreeks tot de taak van de Intercommunale, die aan de betrokken bevolkingsdiensten geactualiseerde informatie moet geven over de geleverde diensten.

### **Naar de families**

De website is het beste instrument om transparante informatie te geven aan de families. Hij zal operationeel zijn in 2012 en regelmatig geactualiseerd worden.

Een andere doelstelling betreft het intern beheer van het crematorium. Het professionalisme van het personeel en de kwaliteit van de geleverde diensten blijven de twee fundamentele elementen van het beheer. In dit verband zal een doorlopend opleidingsprogramma opgesteld worden voor het personeel van het crematorium, om de nodige beroepskennis en waarden bij te brengen die nodig zijn voor het goed functioneren. Er zal ook een deontologische code worden opgesteld.

Overigens zal de analyse van de tevredenheidsenquête in 2012 voorgesteld worden aan het personeel en zal in overleg met hen een actieplan worden uitgewerkt.

De doorlopende verbetering zal ook in de hand gewerkt worden door een kwaliteitscirkel die maandelijks samenkomt.

## 2. La supervision de la structure BB Boulot Asbl

L'ASBL BB Boulot dispose d'une première structure à Tournai. Celle-ci a un taux de remplissage de l'ordre de 100%. Les deux prochaines maisons d'accueil ouvriront en 2012 à Frasnes-lez-Anvaing ainsi qu'à Ghislenghien. La gestion financière, budgétaire est réalisée en étroite collaboration avec la direction des moyens généraux. La structure bénéficie par ailleurs d'interventions financières de la part d'Ideta (voir infra).

## V.B. Budget d'investissement

| Classe 2               | 2012      | 2013      | 2014      |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Acquisition            | 5.636.781 | 3.516.831 | 1.471.220 |
| Matériel informatique* | 30.000    | 30.000    | 30.000    |
| Mobilier et autres     | 15.000    | 15.000    | 300.000** |

\*Hors licences / \*\*Dont déménagement St Georges

## V.C. Indicateurs utilisés pour l'évaluation

|                                    |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Prix moyen d'acquisition           | Minimiser au maximum le prix d'acquisition à l'ha                 | <5 €/m <sup>2</sup>   | <5 €/m <sup>2</sup>   | <5 €/m <sup>2</sup>   |
| Réaliser le plan d'acquisition     | Réaliser 80% des acquisitions prévues en termes de m <sup>2</sup> | +/-180 ha   |   |   |
| Mise en œuvre du plan de formation | Justifier de l'utilisation du budget à minimum 80%                | 80 à 100% du budget   | 80 à 100% du budget   | 80 à 100% du budget   |
| Nombre de créations                | Réaliser les chiffres du plan d'actions                           | 1.560   | 1.622   | 1.686   |
| Qualité de la gestion budgétaire   | Réaliser les recettes/ maîtriser les coûts de la direction        | Coûts réels/coûts budgétés ≤1<br>Recettes réalisées/recettes budgétées ≥1 | Coûts réels/coûts budgétés ≤1<br>Recettes réalisées/recettes budgétées ≥1 | Coûts réels/coûts budgétés ≤1<br>Recettes réalisées/recettes budgétées ≥1 |

## VI. DIRECTION DES EQUIPEMENTS ÉCONOMIQUES (DEE)

### VI.A. Division technique

#### VI.A.1. DONNEES OPERATIONNELLES

##### A. L'équipement des infrastructures d'accueil des entreprises

Pour la période 2012-2014, les objectifs en termes d'équipement des infrastructures d'accueil des entreprises s'articuleront principalement autour de 4 axes :

- La mise en œuvre des zones d'activité économique du Plan Prioritaire ;
- La mise en œuvre des zones d'activité économique du Plan Prioritaire Bis ;
- Le développement des micro-zones économiques en centre urbain ;
- La préparation et mise en œuvre des futurs espaces économiques à l'horizon 2025.

**La finalisation de l'équipement des zones d'activité économique préexistantes** sera toujours d'actualité mais dans une moindre mesure, étant donné la mise à disposition, dès la fin de l'année 2011, d'une série d'espaces relevant des potentialités existantes du plan de secteur et totalisant quelques 27 hectares. En font partie les Trioux du Marais, du Progrès et du Haut à Tournai Ouest ainsi que le site de l'ancienne sucrerie de Frasnes-lez-Anvaing.

Par ailleurs, l'amélioration de la qualité des espaces en termes d'aspects urbanistiques, environnementaux, d'accessibilité et de services demeurera au cœur des préoccupations et s'accroîtra dans un objectif d'évolution vers des éco-zonings dotés d'un réel dynamisme économique.

Au cours de la période 2012-2014, les travaux d'aménagement envisagés devraient libérer environ 127 hectares de terrains commercialisables à destination des entreprises, dont environ 62 hectares issus des Zones Prioritaires (Leuze Europe 2, Ghislenghien 3, Port de Pecq, Tournai Ouest 3) et environ 64 hectares issus des zones relevant du Plan Prioritaire Bis (Parc logistique et Péruwelz-Polaris).

Un espace réduit de 1 hectare mais de plus-value grandement qualitative devrait également être libéré au cœur de la cité tournaisienne dans le cadre de l'aménagement d'une micro zone d'activité économique en centre urbain.

De manière synthétique, la libération d'espaces au sein des différentes zones se présente comme suit :

| ZAE                               | Pôle de développement     | Livraisons (ha) en 2012-2014 |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Leuze Europe 2 (phases 2-3)       | <i>Leuze-en-Hainaut</i>   | 19                           |
| Ghislenghien 3 (versant oriental) | <i>Orientis</i>           | 17                           |
| Parc logistique (Ghislenghien4)   | <i>Orientis</i>           | 24                           |
| Polaris (phase 1)                 | <i>Péruwelz – Polaris</i> | 40                           |
| Port de Pecq                      | <i>Pecq</i>               | 6                            |
| Tournai Ouest 3 (phase 1)         | <i>Tournai</i>            | 20                           |
| Technicité (micro zone)           | Tournai                   | 1                            |
|                                   |                           | <b><u>127</u></b>            |

Ces livraisons seront réparties de manière assez **équilibrée** entre les pôles Tournai/Pecq (22%), Orientis (32%) et Polaris (31%).

Pour ce qui concerne la zone d'activité économique de Leuze Europe 2, la mise à disposition représente le solde d'un phasage progressif des travaux ayant déjà permis la libération de plus de 20 hectares au cours des trois dernières années. La mise en œuvre du Port de Pecq vise, outre la libération de quelques terrains (5%), à doter l'ouest de notre territoire d'une infrastructure favorisant l'utilisation de la voie d'eau.

Les perspectives présentées ci-dessus confirment la volonté de concentrer l'essentiel des efforts d'équipement sur la construction de pôles afin de renforcer, de manière durable, leur attractivité et notoriété en termes de développement économique.

La bonne réalisation des précédents programmes d'investissement aura permis de pallier à la pénurie de terrains commercialisables en visant, en majeure partie, les potentialités des zones existantes ainsi que la requalification de l'ancien site industriel de la sucrerie de Frasnes-lez-Anvaing.

L'accroissement de l'offre par la mise en œuvre effective des zones Prioritaires et Prioritaires Bis est, à présent, essentielle afin de garantir la poursuite du développement socio-économique de la Wallonie picarde.

### **Mise en œuvre des zones d'activité économique prioritaires**

Le Plan Prioritaire dont la définition des espaces économiques au plan de secteur a été reconnue par le Gouvernement dès 2004 sera activement mis en œuvre durant les trois prochaines années.

Jusqu'à ce jour, des difficultés majeures liées à la maîtrise foncière ont contraint l'Agence intercommunale à revoir sa programmation et focaliser les investissements en fonction des disponibilités de terrains.

Ainsi, sur la période précédente, c'est particulièrement la zone d'activité économique de **Leuze Europe 2** qui a fait l'objet de mise à disposition de nouvelles parcelles à destination de l'activité économique, et ce à hauteur d'une vingtaine d'hectares.

La réalisation des travaux s'y effectue en plusieurs phases modulées en fonction des acquisitions et des demandes.

Au cours de l'année 2012, il y est prévu la finalisation de l'aménagement d'un "Smart Square", espace commercialisable d'environ 5 hectares équipé d'un réseau de distribution intelligent d'électricité.

La volonté d'accentuer les principes du développement durable au sein de ce parc économique et éolien a été confirmée par l'élaboration d'un projet d'envergure défini autour d'un éco-zoning. Ce dossier a également été inscrit dans le cadre de l'appel à projet lancé par le Ministre en 2011 et dont la sélection finale doit encore intervenir.

Une possibilité d'extension de 7 hectares au nord-ouest de la zone sera également concrétisée au cours de l'année 2012 avec la mise en œuvre de la phase dite "2ter" des travaux. Ceux-ci permettront l'émergence d'un quartier IDETA réservé à la construction d'infrastructures d'accueil mises à disposition par l'Agence intercommunale. Ils se dérouleront parallèlement à l'aménagement de 7 hectares complémentaires (phase 3) permettant de rejoindre la partie centrale de la zone.

Pour ce qui concerne **Tournai Ouest 3**, l'issue favorable des procédures judiciaires et les conclusions des études karstiques permettront la finalisation du Cahier des Charges Urbanistique et Environnemental. Celui-ci est préalable au dépôt d'un dossier de demande de reconnaissance garantissant l'éligibilité et le subventionnement des aménagements conformément à l'arrêté du Gouvernement wallon du 21 octobre 2004 et du décret du 11 mars 2004.

Les perspectives d'aménagement, dès le second semestre de 2013, d'une première portion de 20 hectares de terrains commercialisables à la fin de l'année 2014 ont amené nos services à présenter le dossier afin qu'il puisse élarger au cofinancement du Plan Marshall 2. VERT. Un budget de plus de 5,3 millions d'euros est ainsi réservé par la Région à ce titre. Celui-ci est également complété, à hauteur de 5 millions d'euros, en vue de permettre la réalisation des dispositifs d'accès à la nouvelle zone, à savoir, un carrefour giratoire sur la Nationale 7 à hauteur de Marquain et une voirie le reliant à la zone d'activité économique.



Les travaux d'aménagement d'une seconde portion de 20 hectares devraient être enclenchés en fin de période pour ce site qui deviendra également le centre d'un parc éolien.

En concertation avec le Port Autonome du Centre et de l'Ouest (PACO), IDETA a pris en charge la mise en œuvre de la **zone portuaire de Pecq**. Le dossier de demande de reconnaissance est abouti et les études techniques ont été enclenchées au second semestre de 2011, et ce parallèlement à la réalisation d'un carrefour giratoire d'accès sur la RN50 dont l'achèvement est prévu en milieu d'année 2012. Outre la zone de transbordement "conteneurs" d'environ 4 hectares, l'aménagement de 6 hectares de terrains commercialisables sera réalisé.



Les travaux dont le coût est estimé à plus de 6 millions d'euros se poursuivront jusqu'à la fin de l'année 2013. La viabilisation de cette zone portuaire constituera un élément fort du développement de la Wallonie picarde pour ce qui concerne le transport par la voie d'eau. A ce titre, le projet "Seine-Escaut" facilitera à l'avenir les transports fluviaux entre la France et la Belgique. Il permettra l'amélioration des conditions de navigabilité sur le Haut-Escaut, renforçant de ce fait l'attractivité de notre territoire qui s'inscrira alors dans l'hinterland des ports maritimes.

Au sein du **pôle Orientis**, la zone d'activité économique de **Ghislenghien 3** sera réalisée sur le *versant Est*, libérant, en fin d'année 2013, 17 hectares voués à l'implantation de l'activité économique.

Ces travaux incluront la modification du tracé du Chemin de Skippes dont la planification a dû être postposée à plusieurs reprises en raison de la stagnation des négociations liées à la maîtrise foncière.

Plus de 5,5 millions d'euros ont été budgétés pour ces aménagements ainsi que pour les travaux liés au réseau d'égouttage traversant la zone existante de Ghislenghien 1.

Les terrains situés dans la *partie ouest* de la future zone de Ghislenghien 3 et représentant un solde de 40% des terrains commercialisables seront, quant-à-eux, aménagés à partir de 2014.

**Au terme de la période 2012-2014**, et, tenant compte des premiers terrains déjà libérés à Leuze-en-Hainaut, un total de **84 hectares sera mis en œuvre au sein des zones Prioritaires**.

Cette surface représentera environ 45% du potentiel total commercialisable des différentes zones Prioritaires de notre territoire.

Sur la période considérée, c'est près de 35 millions d'euros subsidiables à hauteur de 80% qui y seront consacrés. Le solde des terrains concernant tantôt Leuze-en-Hainaut, Tournai Ouest 3 et la zone du Pont Bleu à Pecq-Dottignies devrait être aménagé à l'horizon 2019.

| Budget d'investissement<br>(détail en annexe) | 2012      | 2013       | 2014       | Total      |
|---|-----------|------------|------------|------------|
| Montant brut                                  | 7.994.209 | 16.468.100 | 10.393.900 | 34.856.209 |

Le montant des subsides à recevoir (investissements et frais généraux) sur la période est de l'ordre 29.396.725€, soit près de 85% des montants investis.

### Mise en œuvre des zones d'activité économique prioritaires bis (phase 1)

Étant donné l'épuisement de l'offre de terrains disponibles dans les zones existantes et, étant entendu que la saturation des zones d'activité Prioritaires et des espaces relevant des potentialités du plan de secteur est attendue dès 2020, le Gouvernement wallon a décidé d'un programme visant à identifier de nouvelles zones d'activité économique, et ce sur base des recommandations d'une Task Force et des propositions d'IDETA.

Afin de permettre un développement socio-économique continu et durable, l'Agence intercommunale a été particulièrement attentive à ces dossiers ainsi qu'à leur répartition équilibrée.

A ce titre, le "Projet de Territoire Wallonie picarde" identifiait un besoin supplémentaire de 375 hectares bruts à l'horizon 2025 où la répartition des espaces en sous-bassins (centre, est, ouest, sud) s'appuie sur une vision territoriale globale.



Ces besoins ont été établis en cohérence avec le Schéma de Développement de l'Espace Régional Wallon (SDER) et les travaux de la Conférence Permanente de Développement Territorial (CPDT).

Pour le territoire de la Wallonie picarde, ce programme de modification planologique englobait plusieurs projets dont notamment Leuze Europe 3, Ghislenghien 4 (Parc logistique), Delta zone (Antoing), Tournai Ouest 4, Gaurain-Ramecroix et Polaris (Péruwelz).

Faisant suite à ces éléments, les études préalables relevant de la procédure urbanistique avaient été entamées, dès 2009, pour ce qui concerne les dossiers de Ghislenghien4 et Polaris et, dès 2010, pour la Delta zone.

Ces trois zones ont été retenues par le Gouvernement dans le cadre d'une **première phase** et seront mises en œuvre au cours de la période 2012-2015. Une estimation vise pour l'ensemble de ces zones finalisées la création de plus de 3000 emplois.

L'équipement du **Parc Logistique à Ath-Lessines** sera ainsi entamé dès le début de la période triennale.

Les études techniques ayant été réalisées et les travaux concrètement définis, la période au cours de laquelle la maîtrise foncière sera acquise déterminera le début des travaux. Les enjeux socio-économiques sous-jacents à cette réalisation sont non négligeables en termes d'emplois, étant donné la manifestation d'un investisseur d'envergure (groupe Colruyt) pour 16 hectares.

Le coût estimé de l'aménagement des 24 hectares de terrains qui seront mis à disposition en milieu d'année 2013 avoisine les 6 millions d'euros.



Au sud du territoire, et en complément des zones d'activité économique de la Hurtrie, la Poudrière et du Champ Lionne (Péruwelz), le **pôle Polaris** sera doté d'un espace supplémentaire dédié à l'activité économique et étendu sur environ 100 hectares. Les réflexions ont mené à la mise en œuvre de cette zone en plusieurs phases dont la première libérant 40 hectares de terrains commercialisables sera entamée en 2013. Une réserve foncière pour l'accueil de grands projets sera ainsi disponible.

Le montant de l'investissement est évalué à plus de 15 millions d'euros incluant la réalisation de plusieurs carrefours giratoires et d'un boulevard central accompagné des premières voiries de dessertes. La procédure d'aménagement du territoire en cours devrait voir son terme au début de la période triennale considérée de sorte à pouvoir introduire, dès 2012, le dossier de reconnaissance.

Les deux dossiers précités ont été déposés et retenus par le Gouvernement afin d'émerger au cofinancement du Plan Marshall 2. VERT avec des réservations budgétaires actuelles s'élevant à quelques 8.850.000 euros.

Enfin, pour la **Delta zone** située à Antoing sur le site Saint Druon (ancienne base de travaux TGV), l'année 2012 sera consacrée à la procédure d'aménagement du territoire nécessitant l'élaboration d'un Plan Communal d'Aménagement révisionnel.

L'introduction du dossier de reconnaissance est entreevue au premier semestre de 2013, suivie par les études techniques liées à la mise en œuvre de la zone. Les travaux débuteront en 2014 afin de s'achever à l'horizon 2015 avec 32 hectares de terrains commercialisables.



| Budget d'investissement<br>(détail en annexe) | 2012      | 2013      | 2014       | Total      |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| Montants bruts                                | 3.582.643 | 8.438.429 | 12.221.000 | 24.242.073 |

Le montant des subsides à recevoir (investissements et frais généraux) sur la période est de l'ordre de 20.534.806 €, soit 85% des montants investis.

### Développement de micro-zones économiques en centre urbain

Au-delà des zones Prioritaires et Prioritaires BIS, IDETA a également répondu à un appel à projet lancé par le Gouvernement dans le cadre du Plan Marshall 2.VERT (mesure IV.2.C.4) et visant la mise en œuvre d'une **micro-zone d'activité économique en tissu urbanisé** au sein de l'un de ses principaux centres urbains, à savoir, Tournai. Cette sélection est le fruit d'une réflexion stratégique menée sur les solutions et potentialités permettant d'amener l'activité économique en centre ville, et ce dans une double logique de revitalisation urbaine forte et de développement durable.

Les prémisses de l'aménagement de cet espace dénommé **TechniCité** établi au cœur du quartier Saint Piat ont été posées en 2010 dans le cadre de la procédure de périmètre de remembrement urbain (PRU) menée par les autorités communales. Un bureau spécialisé en conseil architectural et urbanistique étudie et peaufine le projet de sorte à pouvoir envisager les travaux d'aménagement dès l'année 2013. Préalablement, l'année 2012 sera consacrée au dépôt du dossier de reconnaissance, aux études techniques de viabilisation ainsi qu'aux premières déconstructions.

La réaffectation de ce site d'une superficie de 0,7 hectare vise l'implantation de projets à caractère tant privé que public incluant centre d'entreprises, de services auxiliaires et halls-relais. Ces infrastructures seront conçues dans un objectif d'accueil de l'activité tertiaire à haute valeur ajoutée telle la thématique des technologies de l'image, de la communication et du design notamment, et ce, afin de garantir une bonne intégration avec la vie du Quartier. Le budget consacré à la réaffectation du site s'élève à environ 6 millions d'euros.

Le second projet visant l'attraction des jeunes entreprises en centre urbain concerne l'implantation d'un centre d'entreprises annexé au futur siège de l'Agence Intercommunale, sur le site Saint Georges à Tournai. Les constructions combinant également habitat privé de par la réalisation d'un projet global en partenariat public-privé se poursuivront au cours des années 2012 et 2013. L'espace d'accueil de 6 petites entreprises sera ainsi disponible dans le courant de l'année 2014.

| Budget d'investissement<br>(détail en annexe) | 2012    | 2013    | 2014      | Total     |
|---|---------|---------|-----------|-----------|
| Montants bruts                                | 877.250 | 490.050 | 1.143.434 | 2.510.750 |

Un montant de l'ordre de 2.140.000 euros est éligible pour les subsides, soit près de 85%.

### Préparation des futurs espaces économiques à l'horizon 2025 - Plan prioritaire bis (phases 2 et 3)

A la suite de l'évaluation du **Plan Prioritaire BIS** arrêté en 2008, le Gouvernement a retenu, en **seconde phase**, deux projets en faveur du développement économique de la Wallonie picarde.



Le premier est localisé à l'ouest du territoire, à la frontière franco belge (Camphin-Lamain). Il représente une surface d'environ 40 hectares bruts.

Ce projet intitulé « **Tournai Eurométropole – Business Park** » confirme la volonté d'inscrire, dans la zone transfrontalière Lille-Tournai et, en articulation avec le parc français voisin de la Haute Borne, une zone économique affectée aux affaires.

Celle-ci comportera, en outre, une dimension spécifique liée à la formation, et ce en vue d'accueillir l'E-Campus installé actuellement au Trieu du Progrès à Tournai Ouest 1.

L'élaboration des dossiers liés aux procédures visant la modification du plan de secteur sera entamée dans le courant de l'année 2012. Compte tenu des délais d'aboutissement des procédures et de réalisation des travaux, il est planifié que la livraison des terrains puisse être effective à l'horizon 2018.

Le second projet retenu est l'**extension du pôle de Leuze Europe (Leuze Europe 3)** avec la libération de plus de 30 hectares voués à l'activité économique mixte et industrielle.

Enfin, la **phase 3 du Plan Prioritaire Bis** concerne des nouvelles zones dédiées à l'activité économique dont les localisations précises ne sont pas complètement déterminées et font l'objet d'analyses complémentaires.

Globalement, le développement de **Tournai Est (Gaurain)** est établi sur 100 hectares.

Par ailleurs, un projet défini au niveau de **Enghien-Ath-Silly** (30 hectares) verra le jour.

Un équilibre de développement est néanmoins visé avec une répartition de ces **130 hectares bruts** à l'est et à l'ouest du territoire.

Au terme de l'année 2014, les pré-études urbanistiques, voire les procédures urbanistiques même, pourront être enclenchées, de sorte à entrevoir la libération de ces futurs espaces économiques, soit plus de 100 hectares de terrains commercialisables, à l'horizon 2021-2022.

### **Finalisation de l'équipement des zones d'activité économique préexistantes**

L'offre de terrains à vocation économique sur notre territoire a pu être accrue à hauteur de 17 hectares en fin d'année 2011 en mobilisant les espaces résiduels au sein de Tournai Ouest ainsi que par la réaffectation du site de l'ancienne sucrerie de Frasnes-lez-Anvaing cofinancée dans le cadre du Programme européen FEDER Convergence.

Un potentiel subsiste au sein du Parc Qualitis pour autant que des équipements complémentaires soient apportés.

Par ailleurs, la liaison de l'autoroute A8 à la zone d'activité économique de Lessines Ouest-Baxter est dûment inscrite au cofinancement du Plan Marshall 2. VERT avec une réalisation par la Région programmée au cours des années 2012 et 2013. Une extension sur 5 hectares de cette zone d'activité aux abords du futur contournement sera envisageable en fonction des demandes et ressources.

L'attention portée aux zones existantes quant aux extensions ou travaux d'amélioration restera très présente tout au long de la période.

A ce titre, l'aménagement des bassins de la Sille à Ghislenghien sera effectué dans le courant de l'année 2012.

Parallèlement à la réalisation des travaux d'égouttage nécessaires à la mise en œuvre de Ghislenghien3, la réfection de voiries sera envisagée. De manière plus générale, l'intégration des dimensions qualitatives et environnementales dans les programmes d'aménagement impliquera la mise en œuvre de plusieurs actions de requalification paysagère incluant des programmes de plantations, la gestion des eaux et l'amélioration globale du cadre de vie.

| Budget d'investissement<br>(détail en annexe) | 2012      | 2013      | 2014      | Total      |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| Montants bruts                                | 4.875.622 | 7.095.195 | 1.935.053 | 13.905.870 |

Le montant des subsides sur la période considérée s'établit à 11.211.289, soit 80% des montants investis.

## B. Construction d'infrastructures d'hébergement pour jeunes entreprises

### Mise en œuvre de bâtiments-relais sur les zones d'activité économique

Dans le cadre de la mise à disposition de bâtiments relais à destination des jeunes entreprises, l'intercommunale a récemment évolué de son rôle de simple gestionnaire immobilier vers celui de prestataire de services.

L'émergence des Business Centres focalisée autour des pôles Negundo (Tournai) et La Lanterne (Enghien) a suscité, de par le type et la qualité des infrastructures, la mise à disposition de moyens d'accueil attractifs, permettant de soutenir et favoriser le développement des entreprises hébergées. En étroite collaboration avec la Maison de l'Entreprise, les porteurs de projets innovants sont ainsi encadrés au sein d'espaces « full-services ».

L'expansion de ce domaine d'activité permettant également de diversifier les recettes de l'Agence intercommunale a été enclenchée en 2008 avec la construction des 2 principaux centres d'entreprises précités.

Cette logique de diversification et de soutien accru au développement de l'activité économique se poursuivra avec l'étoffement du réseau, l'élargissement de la panoplie du type de bâtiments et de services mis à disposition.

Par ailleurs, il va sans dire que l'aspect qualitatif des espaces aménagés demeure au cœur des projets, souhaitant y appuyer l'intégration des dimensions paysagères et environnementales. L'inscription des bâtiments dans une logique de développement durable fait également office d'outil de sensibilisation des entreprises au développement des éco-zonings.

Dans ce contexte, le programme de construction des bâtiments relais prévoit, tout d'abord, le **renforcement et la consolidation des pôles Negundo (Tournai Ouest) et La Lanterne (Enghien)** avec la construction de halls relais, espaces de bureaux et centres de services auxiliaires.

**Le Trieu du Progrès** (Tournai Ouest) en plein essor sous l'affluence d'un public diversifié composé d'entrepreneurs, travailleurs, chefs d'entreprises et étudiants sera doté d'un auditorium de 150 places, centre de séminaires et de formation complétant les infrastructures de l'Innovation Center Negundo. Le projet dénommé **Negundo<sup>3</sup>** de par son aspect architectural cubique et complètement intégré dans les pentes paysagères du site sera réalisé au cours de l'année 2012. La livraison de l'auditoire muni de 7 salles de réunion modulables et d'un espace de réception de plus de 500m<sup>2</sup> pourra intervenir dès le début de 2013.



Une seconde extension offrant des services additionnels sera construite sur le même site. Le complexe **Negundo 4** offrira, quant-à-lui, un centre de services auxiliaires dédié aux commerces et à la restauration ainsi qu'un complément de salles de séminaires et un centre d'entreprises. Ces derniers éléments s'étendront sur deux étages avoisinant les 1.500 m<sup>2</sup> et seront livrés en 2013.



La définition de ces projets d'envergure portant sur 10 millions d'euros au total répond à un besoin identifié d'espaces de conférences à destination tant des entreprises que du public étudiant. En zone transfrontalière aux abords de la métropole lilloise, l'offre de telles infrastructures constituera, en outre, un réel produit d'appel et d'attraction de l'activité économique permettant de sensiblement dynamiser la zone.

**Le parc scientifique Qualitis** intégré au réseau SPow (Science Parks of Wallonia) se développe, quant-à-lui, autour du centre d'entreprises et d'innovation nouvellement construit.

La commercialisation des terrains y devient conséquente, de sorte à entrevoir les premières constructions industrielles.



Dans cet esprit de développement et soucieuse de diversifier les produits d'accueil des entreprises, l'Agence intercommunale a prévu la mise à disposition de **3 halls-relais munis d'un mini centre d'entreprises**. Cette construction dont les études doivent être finalisées débutera au cours de l'année 2012. Le budget affecté à ces équipements s'élève à 2,3 millions d'euros. Par ailleurs, sur ce site, sera achevée la crèche dont seul le gros œuvre est actuellement réalisé.

Au cours de la période 2012-2014, **un troisième pôle de développement** dédié aux services verra le jour au cœur de la ville de **Tournai**.

Le site de l'ancienne piscine Madame sélectionné en vue de sa réaffectation en micro-zone d'activité **TechniCité** sera le siège du déploiement de nouveaux bâtiments à destination du secteur tertiaire.

Un premier élément comprenant un centre de services auxiliaires dédié aux commerces et bureaux sera construit le long de l'Escaut.

Par ailleurs, un second espace d'accueil jouxtant les projets privés est envisagé avec un rez dédié à des halls surmonté d'un centre d'entreprises et bureaux. En fonction de l'avancement de l'aménagement des voiries et de l'espace central, ces constructions seront planifiées au cours de 2013 et 2014.

Le futur centre d'entreprises établi au sein du nouveau siège d'IDETA contribuera, à la même période, à favoriser l'attractivité du centre ville en termes de développement économique. Pour rappel, un espace "full-services" de 6 cellules y sera mis à disposition des jeunes entrepreneurs.

L'**émergence d'un quartier IDETA** voué à l'accueil des entreprises sera également un fait sur la zone d'activité économique de **Leuze-en-Hainaut**.

Le projet dont la préparation technique sera effectuée en 2013 prévoit la construction d'un centre d'entreprises muni d'une crèche ainsi que 3 halls industriels.

Leur mise en œuvre estimée à environ 4 millions d'euros débutera en 2014 en vue de s'achever l'année suivante.

L'avancement considérable des travaux d'aménagement de Leuze Europe 2 avec l'installation prévue du "Smart Square" combiné à une commercialisation avancée fait de cet espace économique un pôle en plein essor. Sa promotion constitue un enjeu stratégique de développement et va de pair avec l'offre de services à caractère socio-économique.

Enfin, les **programmes d'investissement précédemment définis** et prévalant sur les sites de **Ghislenghien et de l'ancienne sucrerie de Frasnes-lez-Anvaing** seront poursuivis. Ils prévoient un début de construction de 2 halls relais complémentaires au Trieu de la Sille à Ghislenghien et la réaffectation d'un ancien bâtiment industriel en deux halls relais modernes et énergétiquement performants à Frasnes.

Au total, la période 2012-2014 permettra d'étoffer le parc immobilier à raison de 8 halls relais et 7 centres de services ou d'entreprises avec un montant proche de 20 millions d'euros affecté aux travaux mis en œuvre durant cette période.

| Budget d'investissement<br>(détail en annexe) | 2012      | 2013      | 2014      | Total      |
|---|-----------|-----------|-----------|------------|
| Montants bruts                                | 7.361.091 | 6.524.874 | 5.304.238 | 19.190.204 |

Le total des subsides sur la période est estimé à 7,8M€, soit une couverture de l'ordre de 40% des investissements.

## Poursuite du développement d'un réseau intercommunal de crèches multi-entreprises

La construction du réseau de crèches multi-entreprises a été initiée, en 2008, avec le lancement des travaux de la maison d'enfants *Les P'tits Moulins* annexée à l'Innovation Center Negundo de Tournai Ouest.

Dans un esprit de mutualisation des services organisée de concert avec les entreprises, l'ASBL Bébé Boulot constituée par IDETA, les organisations syndicales et la Chambre de Commerce de Wallonie picarde entend répondre à des besoins socio-économiques effectifs et prépondérants dans la vie familiale des travailleurs.

Un programme global d'accueil de la petite enfance basé sur la concentration des moyens autour de nos principaux pôles de développement économique a été défini. L'Agence intercommunale, et plus spécifiquement son département des équipements, intervient dans la mise à disposition des infrastructures.

La planification initiale instaurant la mise en service de 4 crèches multi-entreprises sera dûment achevée durant la période considérée. En effet, la crèche *Les P'tits Moulins (Tournai)* en activité depuis plus d'un an fonctionnera spécifiquement en **réseau** lors de la livraison, fin 2011/début 2012, des crèches de **Ghislenghien (Les Bergeronnettes)** et de **Frasnes-lez-Anvaing (Les Fourmis)**. Cette dernière, cofinancée dans le cadre du programme FEDER Convergence, comporte, outre l'espace d'accueil, des locaux dédiés à la fourniture de services auxiliaires et communs (buanderie) qu'il y aura lieu d'articuler autour d'un tel réseau.



*Les Fourmis*



*Les Bergeronnettes*

Un potentiel d'accueil de plus de 100 enfants sera ensuite atteint lors de la finalisation de l'aménagement intérieur de la crèche de **Qualitis-Enghien**.

Pour rappel, ce bâtiment étant partiellement enchâssé sous le centre d'entreprises *La Lanterne*, la réalisation du gros œuvre avait fait l'objet d'un avenant au marché de travaux en cours.

La Région avait octroyé le subventionnement des infrastructures moyennant la finalisation et la mise en service de la crèche au 1er juin 2013. L'aménagement intérieur de la maison d'enfants est ainsi planifié au cours de l'année 2012. Le solde à financer lié à cet investissement est estimé à 450 000 euros.

La logique de concentration des efforts de développement sur notre territoire et l'émergence forte d'un pôle au centre de celui-ci a amené nos dirigeants à entrevoir la création d'une crèche supplémentaire à **Leuze-en-Hainaut**. Les études techniques sont planifiées en 2013 pour une mise en œuvre des chantiers dès 2014. La livraison du bâtiment devrait être effective en 2015.

Au terme de cette période, un **effort significatif global** de près de **6 millions d'euros** aura été mené afin de réduire le déficit de places d'accueil de la petite enfance sur le territoire de la Wallonie picarde.

Étant établies en zone d'activité économique, ces crèches multi-entreprises sont également basées sur un partenariat et une implication des entreprises de par leur adhésion à ce réseau.

### Budget d'investissement

|   | Total travaux 2012-2014 | Total subides 2012-2014 | Solde à financer |
|---|-------------------------|-------------------------|------------------|
| Qualitis – aménagement intérieur les lucioles | 435.600                 | 300.000                 | 322.424          |
| Leuze Europe                                  | 532.400                 | 275.000                 | 296.472          |
| <b>Total</b>                                  |                         | 575.000                 | 618.896          |

## La mise en œuvre du futur siège social de l'intercommunale

Le chantier le plus important qui devra être géré par l'intercommunale sur la période considérée est sans conteste celui de l'Hôpital Saint Georges (Projet TechniCité). Projet d'envergure intégrant un centre d'entreprises au rez-de-chaussée, l'investissement total est de l'ordre de 8M€.

### Budget d'investissement

|                       | Total travaux<br>2012-2014 | Total subsides et<br>récupérations<br>2012-2014 | Solde à<br>financer sur<br>fonds propres |
|-----------------------|----------------------------|---|--|
| Bâtiment Ideta (HTVA) | 7.254.743,38               | 1.257.500*                                      | 5.996.000                                |
| Centre d'entreprise   | 846.340                    | 500.000   | 346.340                                  |
| <b>Total</b>          | <b>8.101.083</b>           | <b>1.757.500</b>                                | <b>5.649.660</b>                         |

\* vente des propriétés d'Ideta

Le financement est réservé au taux de 3,26 %. Le remboursement est prévu sur 20 ans. L'amortissement sera acté sur une période de 33 ans, ce qui représentera une charge de l'ordre de 175.000 €/an.

Un budget de l'ordre de 300.000 € relatif à la finalisation de l'équipement (central d'alarme, téléphonie, signalisation, mobilier...) sera également repris au budget d'investissement de 2014.

L'intégration des dimensions paysagères et environnementales dans les réflexions et travaux d'aménagement des zones d'activité économique

#### • Amélioration qualitative

Le développement de nos zones inscrit dans la dynamique écologique et durable est un fait depuis plusieurs années. La dimension qualitative des projets d'un point de vue environnemental, énergétique, paysager et cadre général de vie fait désormais partie intégrante de nos objectifs.

Cette richesse d'implémentation est visible dans les espaces plus récemment aménagés tels les Trieux du Progrès et du Marais à Tournai ou encore les espaces publics aux abords des bâtiments relais sur le site de l'ancienne sucrerie de Frasnes-lez-Anvaing et à Qualitis. Zones vertes et dispositifs d'isolement assurant une transition et harmonie des infrastructures avec le paysage ou encore gestion des eaux et bassins de rétention intégrant la biodiversité sont à présent inscrits dans l'entourage économique.

Dans la même logique, les bâtiments récemment conçus ont été imprégnés de technologies énergétiques performantes s'appuyant sur des systèmes d'isolation améliorée, ventilation double flux, pompes à chaleur, éclairage basse consommation, exploitation de la lumière naturelle ou plus simplement utilisation de citernes d'eau de pluie. Ces éléments ont été complétés par des petites unités de production d'énergie verte telles que panneaux photovoltaïques et mini éoliennes.

L'intégration de ces dispositifs paysagers et environnementaux dans nos travaux sera poursuivie par des opérations ponctuelles de requalification paysagère au sein des zones préexistantes. Elle restera également particulièrement présente dans les constructions immobilières.

Le réaménagement naturel des bassins de rétention de la Sille à Ghislenghien agrémenté d'un espace de détente assurera la qualité environnementale de la zone. Haies, espaces fleuris et plantations permettront d'améliorer le bilan carbone. Après la première phase de plantation d'arbres opérée en 2011 en partenariat avec les entreprises dans la zone de Tournai Ouest 1, un second projet y sera entamé à l'automne 2012 et étendu aux zones de Leuze, Ghislenghien et Tournai Ouest 2 au cours de la période triennale.

De par ces actions, c'est l'apparition progressive d'un cadre de vie plus fonctionnel et plus harmonieux avec les espaces environnants qui est amorcée. Par ailleurs, l'implication indispensable des entreprises occupantes sera assurée par une série d'actions de sensibilisation, et ce dans un esprit de mise en place plus étendue de services mutualisés et collectifs.

Les frais s'élèvent à environ 220.000 € par an. Ces frais sont couverts notamment grâce à une partie de la provision constituée sur base des m<sup>2</sup> vendus (2€/m<sup>2</sup>).

La provision sera dotée de la façon suivante pour les prochaines années.

|                       | 2012    | 2013    | 2014    |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| M <sup>2</sup> vendus | 150.000 | 150.000 | 160.000 |
| Montant               | 300.000 | 300.000 | 320.000 |



A noter que les entreprises participent également financièrement dans certaines zones identifiées comme étant à haute qualité paysagère dans l'entretien des plantations. Ces zones sont celles de Qualitis, Frasnes et les nouveaux quartiers aménagés à Tournai-Ouest I. Les prévisions d'intervention s'établissent comme suit :

|              | 2012   | 2013    | 2014    |
|--------------|--------|---------|---------|
| Qualitis     | 28.083 | 45.080  | 51.040  |
| Frasnes      | 30.840 | 51.751  | 57.861  |
| Tournai      | 11.046 | 19.425  | 19.805  |
| <b>Total</b> | 69.970 | 116.257 | 128.707 |

#### • Travaux d'accessibilité

Dans le cadre des actions associées à l'amélioration de la mobilité, un réaménagement du cheminement pour cyclistes et piétons reliant Tournai Ouest 1 à la banlieue tournaise est planifié en 2012.

- Le carrefour amorçant le début de la rue de l'Ancienne Potence sera également aménagé.
- Enfin, une attention particulière sera apportée au placement d'une signalisation efficace et adaptée dans la majorité de nos zones d'activité économique.

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

- la réalisation des travaux de construction d'un carrefour giratoire sur la RN60 à Péruwelz afin de doter la Zone d'activité économique "Champ Lionne" d'un accès adéquat et performant.
- 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 DEE suivra également avec le MET l'évolution du dossier lié à la liaison entre l'A8/E429 et la Zone d'activité économique de Lessines Ouest.

Le début des travaux est prévu dès l'octroi du permis. 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.

## VI.A.2. DONNEES FINANCIERES

- Plan d'investissement zones d'activité économique consolidé (en annexe)
- Plan d'investissement bâtiments économiques (en annexe)

## VI.A.3. INDICATEURS DE SUIVI

- Respect du planning d'investissement
- Respect des budgets d'investissement (par bâtiment)

## VI.B. Division économique

### VI.B.1. Données opérationnelles

#### A. Des équipements économiques dans une dynamique de services et d'innovation

L'équipement technologique de plus en plus poussé mis en place au sein des infrastructures destinées aux entreprises permet à Ideta d'exercer une attraction forte sur les entreprises jeunes à haut potentiel et de s'affirmer dans son rôle de prestataire de services.

Les deux centres d'innovation – Negundo à Tournai et La Lanterne à Enghien – sont aujourd'hui des espaces où l'activité économique prend son essor. Ils ont par ailleurs vocation à service de produits d'appel pour toutes les infrastructures d'accueil d'Ideta à périphérie ainsi que sur leur zone d'influence.

L'année 2012 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* dans une démarche de travail en réseaux. 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.

L'objectif est 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.

En termes de gestion, les priorités en la matière seront de veiller à la maîtrise des coûts d'exploitation et de recouvrer les recettes nécessaires à l'équilibre financier de chacun des centres ou bâtiment-relais.

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 :

| Locations et services (compte 702 et 703) | 2012      | 2013      | 2014      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Bâtiment relais                           | 690.553   | 772.894   | 795.604   |
| Centres d'entreprises                     | 371.012   | 517.422   | 810.618   |
| Crèches                                   | 147.000   | 199.680   | 199.680   |
| Total                                     | 1.208.565 | 1.489.996 | 1.805.902 |

#### B. Une dynamique au sein des parcs d'activité du territoire

Afin que l'offre immobilière décrite ci-avant agisse tel un vecteur de stimulation économique, elle se doit d'être renforcée par une série d'actions et d'initiatives de soutien aux entreprises. Le dispositif est alors à même de viser les objectifs suivants :

1. Attirer de nouveaux investisseurs porteurs de valeur ajoutée pour la Wallonie picarde ;
2. Stimuler le développement de jeunes entreprises à potentiel ;
3. Consolider nos secteurs d'activités stratégiques ;
4. Améliorer la compétitivité de nos entreprises par l'innovation ;
5. Diffuser de l'information stratégique auprès de nos entreprises (données, tendances, opportunités).

Nos actions visent également à exploiter les synergies avec différents opérateurs. Que ce soit La Maison de l'Entreprise, la CCIWaPi, Wapinvest ou le réseau Copernic, il est indispensable de valoriser nos partenariats en vue d'améliorer à la fois notre crédibilité mais aussi la lisibilité des services déployés au profit des entreprises.

Le Programme Convergence guidera encore nos actions d'animation économique en 2012 et 2013, ce qui permettra d'œuvrer particulièrement sur les axes suivants :

- Mise en place d'un dispositif d'accompagnement à l'international en concertation avec l'AWEX et les opérateurs déjà actifs en la matière ;
- Mise sur pied d'une Task Force Finance Wallonie picarde en partenariats avec les opérateurs concernés ;
- Elaboration d'une Task Force pour les entreprises en difficulté avec création d'un outil de prévention de risque de défaillance (Projet DEBUSC : Detection Early Business Crash) ainsi qu'un dispositif d'accompagnement spécifique à l'attention des entreprises en réorganisation ;
- Engagement d'une politique de prospection active d'investisseurs en fonction des besoins de notre tissu économique et des secteurs d'activités clés identifiés pour notre territoire ;
- Recensement dynamique et mise à jour systématique des entreprises actives ou potentiellement actives au sein des Pôles de compétitivité, accompagnement des entreprises à l'introduction de projets ;
- Développement des activités de Networking Business (Business Clubs, Open Bars Evènements et Séminaires thématiques).
- Développement des activités de Networking Créatif et de détection de nouveaux projets porteurs (Animation projet coworking) ;
- Promotion des espaces de travail partagés (Smart Work Centers et co-working)
- Sensibilisation, information et accompagnement des entreprises en matière de Technologies de l'Information et de la Communication ; lancement d'initiatives ou d'actions pilotes en collaboration avec l'AWT , en concertation avec l' E- Campus ;
- Poursuite de nos actions de guidance et de conseils des entreprises sur le thème du développement durable.

Un budget de 20.000 euros sur fonds propres par an est réservé aux actions de solidarisation – networking au sein des parcs d'activités (Open bars, cercles de progrès,...). Ces montants font partie intégrante de la provision constituée pour l'entretien et l'animation des zones d'activité. Les autres activités sont financées dans le cadre des programmes Convergence.

### C. La mise à disposition de terrains équipés aux investisseurs

Le solde de terrains disponibles recensé au 3 octobre 2011 s'établit comme suit :

| Solde terrains en m <sup>2</sup> | 3/10/2011      |
|----------------------------------|----------------|
| Tournai Ouest I                  | 14.160         |
| Tournai Ouest II                 | 67.100         |
| <b>Total Tournai</b>             | <b>81.260</b>  |
| <b>Total Péruwelz</b>            | <b>31.549</b>  |
| Ghislenghien II                  | 6.300          |
| <b>Total Ghislenghien</b>        | <b>6.300</b>   |
| <b>Total Frasnes</b>             | <b>38.568</b>  |
| <b>Total Qualitis</b>            | <b>18.788</b>  |
| Leuze 2 extension                | 93.279         |
| <b>Total Leuze</b>               | <b>93.279</b>  |
| <b>Total général</b>             | <b>269.744</b> |

Au total, près de 27 ha de terrains viabilisés sont disponibles pour les investisseurs. Une surface de 1,7 ha est réservée pour des entreprises et 0,5 ha servira au développement de projets propres à Ideta sur la zone de Tournai.



Les ventes attendues sur la période 2012-2014 sont corrélées à la libération d'espaces supplémentaires pour les entreprises à la présentation d'une offre suffisamment diversifiée au regard des profils des investisseurs.

Les objectifs de vente sur la période 2012-2014 sont repris dans le tableau ci-après :

|                              |                           | Projection de ventes (Ha) |           |           | Projection de ventes (Budget) |                    |                    |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
|                              |                           | 2012                      | 2013      | 2014      | 2012                          | 2013               | 2014               |
| <b>Objectif par ZAE</b>      | <b>prix/m<sup>2</sup></b> | <b>15</b>                 | <b>15</b> | <b>16</b> | <b>5.200.000 €</b>            | <b>5.300.000 €</b> | <b>5.500.000 €</b> |
| Tournai – Ouest 1 et 2       | 40                        | 6                         | 2         | 0         | 2.400.000 €                   | 800.000 €          | 0 €                |
| Ath – Ghislenghien 1, 2 et 3 | 35                        | 0,5                       | 0         | 6         | 200.000 €                     | 0 €                | 2.000.000 €        |
| Parc Logistique              | 35                        |                           | 4         | 5         | 0 €                           | 1.400.000 €        | 1.750.000 €        |
| Leuze-Europe 2               | 35                        | 3                         | 6         | 5         | 1.000.000 €                   | 2.000.000 €        | 1.750.000 €        |
| Péruwelz Champ-Lionne        | 35                        | 2                         | 1         |           | 700.000 €                     | 350.000 €          | 0 €                |
| Parc Qualitis – Enghien      | 55 - 60                   | 1                         | 1         |           | 550.000 €                     | 600.000 €          | 0 €                |
| Frasnes – Sucrierie          | 15                        | 3                         | 1         |           | 450.000 €                     | 150.000 €          | 0 €                |

*Note : le calcul du montant des ventes estimées tient compte autant que possible des surfaces dépréciées pour cause d'impossibilité d'urbanisation*

Les nouvelles surfaces mises à disposition fin 2011 à Tournai- Ouest devraient vraisemblablement être vite commercialisées. 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 mi-2013 et fin 2014.

Pour ce qui concerne le **pôle Orientis**, les seules possibilités de commercialisation durant la période 2012-2014 se situeront au niveau du Parc logistique. Il y est prévu notamment une vente exceptionnelle de 16,5 ha au Groupe Colruyt 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.

Les surfaces disponibles à Leuze-Europe, les premières issues du Plan prioritaire de 2004, représentent une grande partie des disponibilités foncières de la période et sont davantage réservées à l'activité industrielle.

La commercialisation de **Qualitis** s'étalera davantage au vu du prix pratiqué et la volonté d'attirer des investissements qualifiants. 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 rayonnement du centre d'innovation La Lanterne en 2011 devrait participer activement à la promotion de ce parc.

Enfin, déjà en phase de commercialisation en 2011, le site réhabilité de la **sucrierie de Frasnes** permettra d'accueillir les entreprises désireuses de se développer dans cette région. La surface disponible à la vente est de l'ordre de 4 ha.

Les objectifs de ventes sont plus faibles mais les annonces en matière de conjoncture économique et financière demandent une certaine vigilance et un certain pessimisme quant aux moyens mis à disposition des entreprises pour investir.

Il faudra également développer et insister sur l'importance de la valorisation de ces zones auprès des organismes partenaires tels que l'AWEX - OFI (accueil des investisseurs étrangers).

## **D. La mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement**

### **▪ Concept d'éco-zoning**

Initiée depuis 2006, la politique de l'Agence Intercommunale en matière de développement durable sera poursuivie et renforcée au cours de la période 2012-2014. 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.

*Dans le cadre de l'appel à projets lancé par la Région Wallonne, un projet éco-zoning pour la zone de Leuze est mené.*

### **▪ Gestion de l'animation des ZAE au travers de la mise en place de cercles de Progrès**

La réussite de la mutation vers des ZAE durables et respectueuses de leur environnement ne peut s'envisager qu'au travers d'un dialogue constructif avec les entreprises implantées sur la ZAE.

Un organe de dialogue réunissant les opérateurs publics concernés (commune, IDETA, IPALLE) et les entreprises implantées sur les ZAE concernées, appelé Cercle de Progrès, a déjà été mis en place au sein des pôles de développement économique de Tournai-Ouest (projet-pilote en partenariat avec la CCIWaPi et les entreprises de la Zone, action DEAL) et Orientis.

Ces organes de dialogue permettent 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, et en leur proposant une série de services adaptés à leurs besoins.

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'équipements et d'infrastructures. Les travaux de ces Cercles de Progrès s'appuieront notamment sur un diagnostic environnemental de la ZAE, sur la base de l'expérience pilote menée sur Tournai-Ouest dans le cadre des discussions entamées avec la CCIWaPi pour la mise sur pied de services mutualisés aux entreprises. Sur la base de ces analyses, un plan d'action sera présenté au Cercle de Progrès. Dans la suite de l'expérience menée à Tournai-Ouest, l'Agence Intercommunale vise à instaurer un Cercle de Progrès par Pôle de Développement Économique.

Les réunions du Cercle de Progrès d'Orientis ont démarré, et suite au projet éco-zoning remis dans le cadre de l'appel à projet de la Région Wallonne, le Cercle de Progrès de Leuze assure la continuité de l'ASBL

équivalente qui existait déjà au sein de cette ZAE. La mise en place du Cercle de Progrès du pôle de Tournai-Ouest est prévue pour 2012, et de celui de Polaris (Péruwelz-Beloeil) est prévue pour 2014.

#### ▪ **Sensibilisation et conseils en matière de développement durable**

Par ailleurs, toujours en partenariat avec la CCIWaPi, en continuité avec notre Action B & Vert et en s'appuyant sur l'expertise notamment des services de La Maison de l'Entreprise (Action IODDE / Innovation Opportunités Développement Durable Entreprises), des actions de sensibilisation sur les thématiques du développement durable (énergie verte, mobilité, utilisation des coproduits,...) seront organisées sur les différentes ZAE.

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 (voir Direction Participations et Energie).

#### ▪ **Mobilité des travailleurs des zones d'activités**

Par essence, les Zones d'activité économique 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** » a été défini. Ces principales actions *seront* :

- 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 ainsi que la réalisation de panneaux d'incitation au covoiturage au sein des ZAE
  - *Orientis* : réalisé fin 2010
  - *Tournai-Ouest* : 2012
  - *Leuze-Europe* : 2012
  - *Polaris* : 2014
- La réalisation d'un site internet «**MOBILIDETA**» dédié à la mobilité alternative, par lequel les utilisateurs passeront pour accéder à la banque de données de *Carpoolplaza* et qui fournit les informations sur les modes de transports alternatifs pour accéder à chaque ZAE : le site est opérationnel, et toutes les informations sur le pôle *Orientis* sont disponibles. Les informations sur les autres pôles (*Tournai-Ouest*, *Leuze* et *Polaris*) seront disponibles durant l'année 2012.
- La réalisation d'actions de sensibilisation à la mobilité alternative vers les directions et les travailleurs *des pôles de Tournai-Ouest et de Leuze*, une action de ce type ayant été menée sur le pôle *Orientis* dans le cadre de la semaine de la mobilité 2011.

## VI.B.2. Budget d'investissement (voir annexe)

## VI.B.3. Indicateurs retenus pour l'évaluation DEE- volet économique

| Objectif                      | Indicateur   | 2012                                  | 2013                                  | 2014                                  |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Occupation des Bâtiments      | Taux d'occupation  | 75 %                                  | 80 %                                  | 85 %                                  |
| Ventes réalisées              | Réaliser les ventes nécessaires à l'équilibre budgétaire et rattraper le niveau 2008 dès l'exercice 2012 | Ventes réalisées/ventes projetées > 1 | Ventes réalisées/ventes projetées > 1 | Ventes réalisées/ventes projetées > 1 |
| Suivi des en-cours locataires | En-cours par rapport à la masse annuelle   | <15%                                  | <15%                                  | <15%                                  |

## VII. DIRECTION VALORISATION DU TERRITOIRE

---

### VII.A. Données opérationnelles

#### VII.A.1. L'aménagement du territoire dans une perspective à long terme

Identifiée comme l'une des actions structurantes du Projet de territoire Wallonie picarde 2025, l'étude du Schéma de Valorisation du Territoire (SVAT) a été lancée 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 termes 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.

La réflexion quant à ce document a évolué au fil du démarrage de son étude : il s'agira d'un outil transversal, qui se nourrira de plusieurs études sur des sites plus ponctuels (exemples des masters plans communaux), confirmant ainsi l'usage bénéfique d'une double démarche bottom-up et top-down.

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 :

1. Prendre en compte le territoire dans sa globalité ;
2. Identifier des projets en cours, les potentialités du territoire et les synergies potentielles ;
3. Mettre en commun des infrastructures d'importance afin de réduire les coûts d'aménagement et de mener une gestion parcimonieuse de l'espace ;
4. Concevoir la complémentarité eu égard aux territoires voisins ;
5. Mettre en place une politique foncière plus cohérente ;
6. 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 la 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.

## VII.A.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 qui continueront d'être soutenues par notre Agence au cours des trois prochains exercices.

- 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 handicapent 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, après son étude finalisée en 2011, à mettre en œuvre un master plan, programme d'actions de requalification des espaces publics du centre ville, et à accompagner la Ville dans sa vision stratégique et dans le déploiement de partenariats public-privé. Ce plan d'actions s'inscrit en complémentarité avec l'étude commerciale et le plan communal de mobilité qui y ont été menés.

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 de 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. Il s'agit là d'un enjeu fort, tout comme, plus globalement, les connexions à maîtriser entre l'Est de notre territoire et la métropole bruxelloise.



- 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 parcs d'activité économique 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.

- Lessines

L'année 2012 consacrera l'issue du chantier de restauration de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose. Les bâtiments et la cour de la ferme seront opérationnels courant 2012, ce qui laisse entrevoir un potentiel d'animation fort à la fois sur le plan culturel et événementiel, sur le site. L'enjeu des trois prochaines années consistera à doper la dynamique touristique et culturelle des lieux afin d'en optimiser la fréquentation. La concession du restaurant à un opérateur privé sera également envisagée dès 2012 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 plan stratégique 2012-2014, afin de mieux positionner ce produit touristique et, au final, de faire émerger l'Hôpital à l'échelle de fréquentation qu'il mérite.

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, voilà pourquoi l'enjeu majeur des prochaines années réside aussi dans la réussite du projet de ville et dans la parfaite intégration de l'Hôpital dans ces dispositifs.



Bien que non retenue dans ce cadre de financements, la partie «aménagements urbains» 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 a 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'au Parc d'activité économique 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.

- 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'agissait 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 constituait jusqu'ici 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. Elaborés en 2009, les travaux étaient arrivés dans leur phase de finalisation, fin septembre 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.

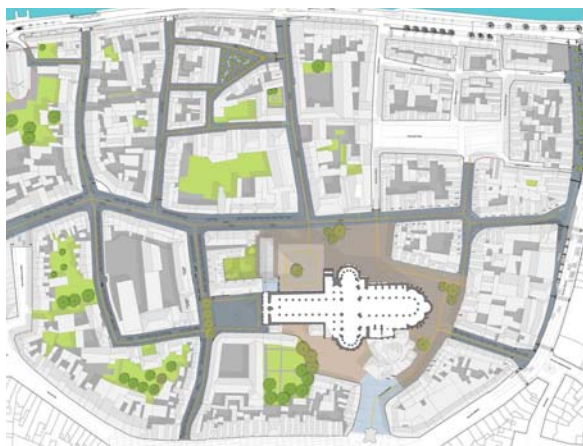
Afin d'intégrer ces aménagements dans une cohérence d'ensemble, la réalisation d'un master plan pourrait être lancée en 2012 afin d'envisager le traitement des espaces publics dans toute la traversée de ville et en lien avec la gare. Parallèlement, l'Agence IDETA étudiera la possibilité de valoriser le port de plaisance, en lien avec le futur parc d'activité économique Polaris : une étude paysagère sera commandée afin de générer des équipements qui seront susceptibles de doper considérablement sa fréquentation. Par ailleurs, au vu du potentiel touristique de ce site, les abords de la Basilique bénéficieront d'un plan qualité, tandis que Bon-Secours et la Maison du Parc verront se renforcer leur panel d'activités nature.

Enfin, IDETA accompagnera la Ville de Péruwelz dans le déploiement de partenariats stratégiques entre le sud de notre territoire et le Valenciennois, notamment en matière de mobilité. Ville à la campagne, l'entité de Péruwelz a également bénéficié, en 2011, d'une mission d'auteur de projet dans le cadre de la confection de son Programme communal de développement rural.

- Tournai

Tournai se positionne inévitablement comme la ville phare de la Wallonie picarde, et joue à ce titre le rôle d'élément d'attraction majeur, tout en nécessitant 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 cœur Cathedral' (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 :

1. La mobilisation de moyens futurs pour la poursuite des travaux hors Convergence ;
2. La mise en œuvre du volet tourisme de la cathédrale (valorisation touristique de l'édifice, 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, spectacles, signalétique, interprétation...).

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), développement commercial, résidentiel, et de la vie estudiantine.

En conférant une réelle force au quartier cathédral, le projet entend surtout, par un mix de fonctions mais une certaine harmonie (notamment architecturale), développer un art de vivre propre aux lieux.

L'Agence suivra également les conclusions du Schéma de développement commercial, tout en assurant 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 afin d'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.

### VII.A.3. L'accompagnement de 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. Par ailleurs, IDETA veillera à la bonne intégration du projet dans le cadre plus global du Grand-Large et des ambitions de redéploiement qu'y nourrit l'ADEPS.

- 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'étude de ce master plan sera finalisée en 2012, et précédera la constitution de dossiers investisseurs en vue de sa mise en œuvre sur le terrain.

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. IDETA entend ainsi renforcer l'assise touristique de Beloeil, avec notamment l'ambition d'y développer un parc dédié au Land Art sur les terrains de l'ancien camping.

Enfin, en 2011, IDETA a été désignée par Beloeil pour élaborer son Programme communal de développement rural : la mission devrait débuter en 2012.

- 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 compilé 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 2012-2014.

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, début 2012. 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 le courant de l'année 2012.

La société Colruyt, propriétaire des anciens établissements Battard à Ville-Pommeroeul, désire reconvertir ce site en lotissement et ce, en partenariat avec la commune de Bernissart elle-même désireuse d'effacer un chancre peu attractif au centre du village. Etant donné sa situation en Zone d'activité économique mixte, une dérogation au plan de secteur est nécessaire. L'introduction d'un dossier de reconnaissance du site en périmètre de remembrement urbain 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. Les conclusions de l'étude sont attendues pour 2012.

Enfin, IDETA pourrait accompagner la commune de Brugelette, courant 2013, dans la réalisation de son Programme communal de développement rural.

- 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 réalisée.

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'activité économique. Dans ce cadre,

l'Agence Intercommunale avait 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.

Après avoir été désignée par Celles pour réaliser son Programme communal de développement rural, l'Agence IDETA poursuivra l'accompagnement de la commune dans la poursuite du processus (rédaction de la stratégie, identification des projets), avant une pause imposée par la période pré-électorale courant 2012. Fin 2012, début 2013, IDETA sera en mesure de clôturer sa mission pour l'entité celloise.

- 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, notamment via des audioguides). IDETA poursuivra également sa réflexion et son accompagnement pour la mise en marché touristique de l'outil via une promotion adéquate.

- Ellezelles

L'intervention de l'Agence intercommunale à Ellezelles a déjà eu trait à l'aménagement du territoire, et se poursuivra dans le domaine de la valorisation touristique. En effet, connus et reconnus 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», réalisée entre 2009 et 2011 en partenariat avec la commune.

Pour rappel, l'étude visait 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 deux 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 programmation ainsi établie devra se traduire en plans d'aménagement en fonction de l'identification du foncier disponible pour l'implantation de nouveaux équipements, mais également s'appuyer sur un calendrier fourni d'animations et d'événements culinaires.

Plus globalement, à l'échelle de la Wallonie picarde, une réflexion globale sera menée afin de valoriser la filière « gastronomie » (lire plus loin) et plus largement la notion d'éco-tourisme, en y intégrant différents concepts et acteurs existants comme le slow-food à Silly, les bistrotts de terroir, les cafés-rando, les producteurs locaux...

Enfin, toujours à Ellezelles, il y aura lieu d'optimiser les liens entre le centre du village et la ligne 87, afin de faire bénéficier les acteurs touristiques et commerçants locaux de la fréquentation de promeneurs que drainera ce futur axe doux.

- Flobecq

La programmation 2012-2014 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 Houpe.

Dans le domaine du vélo, le Schéma directeur réalisé par IDETA devra se traduire par un renforcement, pour Flobecq, de l'offre d'itinéraires mais également par de meilleures connexions avec le réseau de promenades cyclables existant côté flamand. 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.

Dernier élément, Flobecq pourrait être accompagnée par l'Agence IDETA, dès 2013, pour réviser son Programme communal de développement rural.

- 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 (projet « Frasnes-les-Bassins »), formant un espace naturel considérable dont l'avenir devra être réfléchi au travers d'un master plan : ce dernier devra intégrer les liaisons à créer entre ces espaces verts et le centre du bourg, mais aussi la proximité du parc d'activité économique réaffecté sur l'ancien site de la Sucrerie, et le pôle touristique de la Maison du Sucre. Bien entendu, le rôle de carrefour entre les lignes 86 et 87 devra également être pris en compte.

Autre mission de l'Agence intercommunale IDETA à Frasnes-lez-Anvaing : la révision du PCDR pourrait démarrer en 2013.

- Mont-de-l'Enclus

En matière de randonnée, IDETA consolidera le pôle déjà existant à l'Enclus du Haut (tout en redynamisant ce quartier et en réaffirmant son empreinte « parc naturel »). De même, notre Agence 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 mise en place du Schéma directeur du vélo confortera Mont-de-l'Enclus comme l'un des éléments forts du maillage créé, notamment au regard des connexions possibles avec le versant flamand.

- 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. Après une phase de réflexion nécessaire au niveau local, la fin de la mission d'IDETA approche puisque l'avant-projet de Programme communal de développement rural devait être approuvé par le conseil communal avant fin 2011 : de quoi augurer de l'obtention de premières conventions dès 2012.

- Rumes

L'Agence intervient dans le cadre de l'élaboration du PCDR dans une philosophie « verte ». IDETA accompagnera la commune dans la fin du processus, puisqu'une présentation à la CRAT est prévue au premier semestre 2012. Au travers de ce document, 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 développés. 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.

En tant que port d'attache du concept de slow-food, la commune de Silly sera associée à une réflexion globale (à l'échelle de la Wallonie picarde) de valorisation de l'éco-tourisme comme art de vivre.

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.

## VII.A.4. La structuration et le développement des filières touristiques stratégiques

En matière de filières touristiques, la prochaine période de programmation triennale verra l'émergence encore plus sensible de connexions entre les filières 'loisirs nature' et 'gastronomie'. L'objectif en sera de générer un positionnement plus marqué de la Wallonie picarde comme une zone propice à l'éco-tourisme, aux portes de Lille et Bruxelles.

En termes de déploiement et de mise en œuvre de nouvelles filières touristiques, il y a d'ailleurs lieu d'insister ici sur l'importance du travail de réflexion en amont, de l'animation de groupes thématiques et des nombreux partenariats qui sont noués avec des opérateurs de terrain. La richesse de ces synergies fera le succès de la filière, sur le terrain.

### (1) 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, les attractions mèneront, avec notre Agence, différentes réflexions afin qu'elles puissent fonctionner en parfaite adéquation avec la politique de marketing 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, enfants, scolaires, personnes à mobilité réduite,...

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

- A 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 motor-homes, découverte de la Wapi à moto).

### (2) 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 :

- A. Une approche transversale : le vélo, le VTT, la promenade et randonnée pédestre ;
- B. Une approche spécifique à un secteur géographique : la promenade et le tourisme équestre, la Ligne 87 ;



- C. Une approche spécifique à différents pôles : 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 la 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 pédestres (200 km en 14 circuits dont 2 transfrontaliers).

La phase 3 visera à ajuster et compléter le dispositif à travers plusieurs 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. Ce projet 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) était programmé, il a été mis en ligne dans le courant de l'été 2011 et fera l'objet de perfectionnements en 2012. 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 audio, des séquences vidéo ainsi que des topo-fiches.
- 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, inscrits pour certains dans le dispositif Wallo'Net de la Région wallonne, 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.

A noter qu'un projet portant sur le sujet et intitulé «Green links» a été 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 2012, 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 Molenbaix, Tournai, Enghien ;
- Les pôles environnementaux (lire ci-dessous) ;
- Les plans d'eau ;
- Les forêts ;
- Les parcs et jardins ;
- Les pépinières de Lesdain.

Des études seront en effet également lancées pour envisager une valorisation touristique et respectueuse des plusieurs pôles environnementaux :

- Les Marais d'Harchies et l'ensemble de la zone du Préau (Bernissart) ;
- La réserve naturelle de Grande Bruyère (Bernissart) ;
- La zone humide d'intérêt biologique de Léaucourt (Pecq) ;
- La coupure de Bléharies (Brunehaut) ;
- La forêt de Bon-Secours et les environs immédiats de la Maison du PNPE (Péruwelz) ;
- Le bois du Dossemmer (Templeuve - Tournai) ;
- La Mer de sable (Stambruges - Bernissart) ;
- Le village d'Aubechies (Beloeil) ;
- L'Institut Saint-Luc (Ramegnies-Chin - Tournai) ;
- Le Moulin de Rebaix (Ath).

### (3) 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 Wallonie picarde présente un fort potentiel de valorisation en matière de gastronomie. Du Parc naturel des Plaines de l'Escaut au Parc naturel du Pays des Collines, de Silly à Comines-Warneton, des brasseries artisanales aux fromageries, volaillers, et autres producteurs de savons à base de lait d'ânesse, la filière du bien manger et du bon vivre y est riche et diversifiée.

Différentes initiatives éparses existent de même qu'une offre variée (slow-food à Silly, bistrots de terroir, restaurants gastronomiques et traditionnels, événementiels gourmands, producteurs de qualité, ...)

La Wallonie Picarde gastronomique se structure aujourd'hui autour de 5 secteurs principaux de production :

- les bières (13 brasseries)
- la pomme de terre (20 exploitations)
- le chocolat (3 producteurs)
- la biscuiterie (5 producteurs)
- les liqueurs et jus de fruits

Si aujourd'hui les producteurs et restaurateurs cohabitent, ils collaborent peu entre eux (mis à part les brasseries qui ont entrepris une démarche collaborative) et très peu parviennent à donner à leur activité une dimension commerciale propre à la dynamique touristique.

Or, ces acteurs locaux sont demandeurs d'un accompagnement dans une démarche de promotion de leurs produits dans une réflexion de marketing touristique.

Dans une société de plus en plus rapide, les nouvelles tendances touristiques évoluent pour prendre le temps de découvrir, contempler, séjourner, consommer, vivre une expérience de plus en plus authentique. Les enjeux du développement touristique pour un territoire rural reposent donc sur sa capacité à organiser et faire valoir des savoirs faire, des savoirs être, des savoirs consommer, des savoirs vivre, des savoirs échanger.



Alors que différents concepts convergent vers la notion d'Ecotourisme, différentes initiatives se prennent aujourd'hui en Europe à travers des projets de slowfood, de cittaslow, de slow life, de ressourcement et de spiritualité, de « locavore » (consommation locale), de développement durable, ...

La structuration de la filière s'appuiera sur 7 axes (hors compétitivité de l'industrie agroalimentaire abordée par ailleurs) :

1. Définition de la stratégie marketing et mise en réseau des opérateurs touristiques
2. Valorisation des produits du terroir : démarche de conseil et de packaging de produits, accompagnement sur la politique de prix, la diversification, la logistique ;
3. Structuration de l'offre de visite et découverte du processus de production dans le cadre du développement du tourisme technique ;
4. 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) ;
5. Animation et événementiel : référencer et promouvoir les animations gastronomiques (marchés thématiques, rando gourmandes, ateliers...).
6. Commercialisation : structuration d'un réseau de points de vente (notamment dans les équipements touristiques).
7. Communication et promotion de la filière à travers nos éditions, nos sites internet et des opérations spéciales (telle que le concours de recettes et émission TV Wapi Chef, première édition en 2011)

#### (4) 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,...



L'obtention du projet FEADER Wapi Event permettra de renforcer cette filière, dont le développement ne pourra se concrétiser qu'au travers de 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 réflexion et le travail en matière d'événementiels se mèneront bien entendu en parfaite synergie avec l'ASBL Culture.Wapi.

### (5) 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'hébergeurs, permettant la création d'une offre touristique attractive (offres séjour associant les attractions), le référencement de différentes gammes d'hébergements répondant aux attentes des différentes clientèles, la diffusion croisée des supports de promotion.

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



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,...).

### (6) 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 question de l'opportunité d'un centre de congrès et séminaires de taille raisonnable, à Tournai, se posera dès lors, avec pour toile de fond le déploiement nécessaire d'une capacité hôtelière suffisante, mais également la prise en compte et la complémentarité avec les régions voisines qui développent une offre importante de congrès et d'expositions, notamment Mons, Lille et Courtrai.

## VII.A.5. La promotion de la Wallonie picarde

### A. 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 était qu'à ses prémices. La région disposait déjà d'un nom, que se sont naturellement appropriés 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, a été 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, piloté par une plateforme pluraliste à laquelle IDETA contribue amplement, réunit, décrit et planifie l'ensemble de ces vecteurs et outils. Sa mise en œuvre 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, CCIWaPi, Agences Intercommunales IDETA et IEG, communes, 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 :

- Lister et prioriser les publics cibles à qui s'adresser ;
- 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 de plusieurs sites web de service et d'information/séduction) ;
- 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 toute nature ;
- Faire-valoir et ancrer la Wallonie picarde dans les dynamiques Eurométropole, Bruxelles, Hainaut belge et français, Flandre et Wallonie.

## **B. 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, piloté par IDETA, et notamment ceux qui seront financés par le projet Interreg « LKT Tourisme ».

Après la réalisation d'une carte touristique commune, les projets portent donc sur :

- La mise en place d'un portail web touristique ;
- La réalisation de contenus riches ;
- La mise en place de supports de communication ;
- La réalisation d'un numéro spécial Eurométropole dans la presse touristique et d'autres actions de communication ;
- La création d'un « pass tourisme » dans l'Eurométropole.

Dans le domaine de la randonnée, des coopérations stratégiques sont en cours avec les départements du Nord et de l'Aisne (dans le cadre du projet Interreg « Inno Rando pour Tous ») 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, grâce, entre autres, aux financements européens du projet Interreg « Green Links ».

Ensuite, toujours dans le cadre des coopérations engagées grâce aux fonds Interreg, le projet « Kid Wapi Nord » vise à renforcer et consolider l'offre de produits ludo-pédagogiques destinés à la cible enfants et scolaires.

Enfin, l'objectif de la DVT 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 pour le club « Villes

d'Art », FTPH, ...) et privés (associations, réseaux sociaux,...) : principalement en TV, e-mailings 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.

La coopération avec les autres Maison du Tourisme constitue également une voie de développement et de partage de savoirs pour notre structure.

### C. 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, 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) devrait 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,...

### D. 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.

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

IDETA a renouvelé l'intégralité des sites web touristiques existants dans le cadre d'une plateforme intégrée, cohérente, et pouvant accueillir les sites web d'opérateurs spécifiques. 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 touristique 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 (balade 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 (QR codes) sur les supports d'information actuels (mobil tag) ou de puces NFC/RFID (sans contact) ;
- La promotion de tous les outils créés dans une logique multicanal, 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.

## **F. 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 largement diffusé, les éditions spécifiques pour différents marchés ciblés... Les panneaux signalétiques sur les autoroutes et aux portes d'entrée du territoire ont été renouvelés en ce sens en 2010 (et en 2011 pour l'intégration de la dimension eurométropolitaine). Le contenu touristique des aires a également été 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 journées 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.



## VII.A.6. La mise en application des concepts d'intelligence territoriale et d'intelligence stratégique au profit des entreprises

L'accompagnement des entreprises s'inscrit désormais aujourd'hui en partie dans la valorisation du territoire visant à dégager des synergies entre aménagement, marketing et intelligence territoriale.

Le tissu économique local est constitué essentiellement de PME voire de TPE. Ces structures souffrent généralement d'un manque de ressources pour développer une vision stratégique de leurs activités et structurer leur politique d'innovation.

Les actions construites au profit des entreprises par la direction intégreront les principes de l'intelligence stratégique et territoriale.

L'intelligence stratégique est une démarche managériale qui vise à récolter, maîtriser et protéger l'information stratégique et pertinente d'une entreprise et qui aide ses dirigeants à anticiper les évolutions, à optimiser leur prise de décision tout en minimisant la prise de risque.

L'intelligence territoriale, défi majeur pour la prospérité des entreprises et des régions, est l'application de l'intelligence stratégique à l'échelle du territoire. Elle comporte une dimension supplémentaire de mise en réseau indispensable des acteurs régionaux dans une optique de cohérence et de pérennité de la politique de développement et elle intègre un défi culturel du partage de l'information, du combat économique, de la prise de risque et de la réussite.

La combinaison de ces deux approches est essentielle; sans politique publique d'intelligence territoriale, la démarche d'intelligence stratégique n'émergera pas dans les PME. Elle est, en outre, motivée par la volonté d'accroître l'impact des actions de marketing territorial et de stimulation économique sur l'attractivité du territoire.

IDETA, opérateur agréé en Intelligence stratégique par l'Agence de stimulation économique de la Région Wallonne mène les actions parfois directement, le plus souvent en partenariat avec les autres acteurs économiques du territoire tels que la CCI Wapi, le réseau Copernic et La Maison de l'Entreprise.

Dans une première phase, les objectifs sont :

### 1. Le renforcement des relations commerciales avec l'Eurométropole, la Flandre et Bruxelles

Au cœur du triangle Lille – Courtrai – Bruxelles, les entreprises de notre territoire bénéficient de la proximité d'importants marchés régionaux mais également d'une facilité d'accès à des réseaux d'entreprises et de compétences qui représentent un potentiel d'affaires conséquent.

Afin de faciliter la concrétisation de ces opportunités de développement, IDETA s'investit dans un ensemble d'actions visant :

- à favoriser la connaissance, la rencontre, l'échange entre nos entreprises et les tissus économiques voisins : séances d'informations transfrontalières (démarches administratives, réglementation sociale/fiscale, TVA transfrontalière, sous-traitance, aides financières, etc.), rencontres transfrontalières thématiques, rencontres sectorielles entre PME, networking transfrontalier, ...
- à accompagner la mise en place de collaborations : 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, ...

### 2. La promotion des clusters économiques

La promotion de nos entreprises s'organise tant vers les régions voisines que vers la grande exportation. Cet axe stratégique vise à mettre en avant la diversité et la qualité de nos entreprises pour les soutenir dans leurs activités. De plus, il permet de renforcer l'image entrepreneuriale et l'identité du territoire. Ces actions de promotion conjointes s'appuieront en priorité sur les clusters économiques du territoire et leur dynamique, sur la stratégie marketing territoriale, ciblées sur les marchés de proximité.



## VII.A.7. Soutien aux parcs naturels

Le financement des deux parcs naturels que compte la Wallonie picarde s'opère au travers du secteur « Parcs naturel » d'IDETA, via la redistribution des cotisations versées par les communes affiliées.

Pour mener à bien leurs actions, les deux Parcs naturels s'insèrent notamment dans plusieurs programmes européens, dans le cadre d'Interreg (Prosensols, Parc naturel transfrontalier du Hainaut...), et font dès lors preuve chacun d'une utilisation très efficiente des moyens financiers octroyés.

Le secteur « Parcs naturels » au sein d'IDETA et l'organe de gestion y associé veillent cependant à respecter l'autonomie de gestion et mettent à disposition de la Commission de gestion du Parc naturel des Plaines de l'Escaut et à la Commission de gestion du Parc naturel du Pays des Collines, les moyens techniques, financiers et humains nécessaires à l'accomplissement des missions évoquées ci-dessus.

Ci-joint, une synthèse des plans stratégiques de chaque structure. Nous reportons toutefois le lecteur aux Plans stratégiques complets respectifs des deux Parcs pour la description des programmes et missions opérationnels.

Parc naturel des Plaines de l'Escaut  
Rue des Sapins, 31  
7603 Bon-Secours  
069/77.98.70  
www.plainesdelescaut.be  
parcnaturel@plainesdelescaut.be

Parc naturel du Pays des Collines  
Ruelle des Ecoles, 1,  
7890 Ellezelles  
Tél.: +32(0)68/54.46.03  
www.pays-des-collines.be ou www.paysdescollines.be  
s.bredart@pnpc.be



Fédération des  
**Parcs Naturels**  
de Wallonie



**Parc naturel**  
des **Plaines de l'Escaut**



### ▪ **Parc Naturel des Plaines de l'Escaut**

Le décret relatif aux parcs naturels de 2008 va engager le Parc naturel des Plaines de l'Escaut dans une série de chantiers importants à l'horizon 2012-2013.

Un nouveau plan de gestion sera concerté, négocié et co-construit avec les communes et les acteurs du territoire. Ce document doit permettre de dégager les objectifs stratégiques que le territoire se définit pour répondre aux enjeux qui sont à relever : maintien de l'identité rurale, valorisation des patrimoines, fonctionnalité de la trame verte et bleue, développement local et économique basé sur les ressources locales...

Liée également au décret, la transformation de la Commission de gestion en asbl nécessitera un examen méticuleux quant à ses conséquences juridiques, sociales...

Les chantiers engagés au travers des différents missions (Ressources et milieux naturels, Agri-Environnement, Aménagement du territoire, Urbanisme et Paysage, Education au territoire et Accueil du public, Communication) se poursuivront mais nécessiteront, le cas échéant, d'être adaptés en fonction des moyens

mobilisés. En effet, la fin du financement lié à Interreg IV au 31/12/2011 ampute le Parc naturel d'une partie significative de ses moyens budgétaires.

Il s'agira de mobiliser de nouveaux financements, complémentaires aux financements structurels, qui ne représentent que 30% du budget total. Ceux-ci n'étant pas encore confirmés, il sera nécessaire d'adapter l'organigramme de l'équipe technique et le volume des actions menées, en conséquence.

En fonction de ceux-ci et du chantier de refonte du projet de territoire, de nombreux projets et thématiques seront développées, notamment : la mise en place d'une équipe de gestion du paysage et de la nature, un observatoire de la Biodiversité, la gestion différenciée, une charte paysagère, l'aménagement foncier rural, la valorisation des productions fourragères des agriculteurs, la commercialisation en circuit court, l'écocitoyenneté dans les écoles mais aussi auprès des habitants et des usagers du territoire, une charte du tourisme durable...

La dynamique du Parc naturel transfrontalier du Hainaut associant le Parc naturel des Plaines de l'Escaut au Parc naturel régional Scarpe-Escaut se poursuivra avec, notamment une attention particulière sur la gouvernance et une étude de faisabilité pour la création d'une structure juridique commune.

#### ▪ **Parc Naturel du Pays des Collines**

L'année 2012 sera de nouveau riche en divers projets et actions du Parc naturel dans ses secteurs de compétences privilégiés. La problématique de l'accès direct du bétail aux cours d'eau fera l'objet d'un projet Conservation de la Nature qui consiste à disposer sur le terrain, après inventaire des zones adéquates, des pompes à museau qui donnent la possibilité au bétail de boire sans avoir un accès direct au cours d'eau. Les communes concernées sont Frasnes et Ath, pour sa partie intégrée au territoire. En effet, l'accès du bétail pour l'abreuvement cause de nombreux problèmes pour le cheptel et pour la biodiversité de ces milieux déjà fragiles. Une collaboration avec les agriculteurs, les communes et les Contrats de Rivière Dendre et Escaut-lys sera mise en place dans le but de travailler de concert sur le projet.

Le Service Intervention – Conseil poursuivra ses actions de sensibilisation à la conservation de la nature en organisant diverses conférences sur les préoccupations environnementales de la population. De même, la gestion de certains sites naturels se poursuivra ainsi que les travaux d'inventaires et de cartographie qui s'y rapportent. Les divers groupes de travail des différentes missions se poursuivront également. Ce service se tient à la disposition des communes.

Le projet « Opération des haies, vergers et alignements d'arbres pour tous » initié en 2011 se poursuivra pour donner à ces éléments du réseau écologique la possibilité de s'implanter dans les petits terrains. Les plants sont subventionnés à 80% par le Parc.

Le Parc mènera également une campagne de création de nichoirs en collaboration avec les écoles du Pays des Collines, les associations,... dans le but d'augmenter la capacité d'accueil des vergers vis-à-vis des oiseaux cavernicoles.

La 4ème convention MAE signée entre IDETA et le SPW se poursuivra jusque fin de l'année et portera sur la mise en œuvre du programme MAE, sur le développement d'une agriculture plus autonome, économe et respectueuse des ressources naturelles. Et ce titre, le Parc veut aller plus loin dans la réflexion et encadrer, guider et accompagner les agriculteurs dans la valorisation de leurs matières organiques comme les fumiers et composts et sensibiliser pour une utilisation raisonnée des produits phytos.

Un nouveau projet de diversification agricole, initié en 2011, se poursuivra. Il permettra de dynamiser le tissu socio-économique court entre les producteurs et les consommateurs dans le but d'une valorisation des produits du terroir. Outre cet aspect, le développement d'une filière BRF se mettra également en place. Il s'agit de créer une ressource en matière organique riche en carbone pour en augmenter les stocks dans les sols. Le Parc naturel dispose déjà de données concernant la diversification agricole. Celles-ci ont pu être récoltées lors d'un projet Leader +. Ce nouveau projet valorisera, bien évidemment, ces données existantes. Les projets européens arriveront à leur terme durant l'année 2012.

Concernant le projet Prosensols, la promotion des outils didactiques auprès des écoles et du grand public se poursuivra.

Les dossiers d'urbanisme seront à nouveau traités de manière professionnelle par les membres de la CATU.

Le programme d'animations 2012 s'enrichit. En effet, 6 nouvelles animations ont fait leur apparition et se fondent sur les actions du Parc et sur les demandes des enseignants. Le Service Education au Territoire prévoit toujours les mercredis après-midi du P'tit scientifique, les activités extrascolaires et les stages. A ce titre, le parc poursuit sa collaboration avec le Regionaal Landschap Vlaamse Ardennen pour l'organisation d'un stage bilingue.

En termes de communication, le Journal du Parc sera édité en deux éditions (juin et décembre 2012) et le site Internet sera enrichi régulièrement par les projets, actions et manifestations soutenues ou initiées par le Parc. De plus, dans le cadre d'une meilleure visibilité de nos actions, le Parc naturel utilisera les réseaux sociaux tels que Twitter ou Face Book.

Le Parc relancera en 2012 la « Fête du Parc Naturel » en mars – avril et accueillera les « Journées Européennes des Parcs Naturels de Wallonie » courant du mois de mai. Comme le lecteur pourra s'en rendre compte en parcourant le document annexé, le Plan Stratégique 2012 du Parc est de plus en plus chargé de manière à toujours mieux remplir les missions qui nous sont confiées par la Région wallonne et l'intercommunale IDETA.

## VII.B. Indicateurs de suivi

| Objectif                   | Indicateur   | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|--|------|------|------|
| Satisfaction des communes  | Taux de satisfaction mesuré par les enquêtes                         | 85   | 85   | 85   |
| Compétitivité des services | Contrats obtenus/Projets déposés                                     | 80   | 80   | 80   |
| Pro-activité               | Nombre de nouveaux dossiers ouverts au profit des communes associées | 3    | 3    | 3    |
| Productivité               | Etudes facturées / Etudes projetées                                  | 100% | 100% | 100% |
|                            | Coûts des études pour les communes / cotisations + facturations      | 1    | 1    | 1    |

## VIII. DIRECTION DES PARTICIPATIONS ET DE L'ÉNERGIE

---

La nouvelle direction travaillera à cheval sur les secteurs développement et participations.

Au sein du secteur développement, elle mettra en œuvre et suivra les projets liés à la gestion énergétique du parc de bâtiments et des zones d'activités.

Au sein du secteur participations, elle mettra en œuvre (au sein du sous-secteur énergie durable) les projets permettant de générer de nouvelles sources de revenus pour les communes dont les projets éoliens.

### VIII.A. Secteur Participations

Les acteurs publics de l'énergie sont au nombre de 34 en Belgique et se répartissent en 27 intercommunales GRD dont 14 en Flandre, 12 en Wallonie et 1 à Bruxelles. A côté des entreprises publiques locales, 18 intercommunales dont notre agence sont actives dans le domaine du financement de l'énergie dont 9 en Wallonie<sup>3</sup>.

Le secteur participations de l'agence intercommunale se compose de 4 sous-secteurs pour lesquels la stratégie est spécifique.

Le dernier sous-secteur créé est celui des «énergies durables» 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.

Il représente une diversification des activités de l'agence intercommunale et s'appuie sur une directive européenne votée le 21 avril 2009 qui fixe les objectifs de chaque pays en termes d'énergie renouvelable. Pour la Belgique, cet objectif est notamment d'atteindre 13% d'énergie produite au travers d'énergie renouvelable d'ici à 2020.

En région wallonne par ailleurs, la déclaration de politique régionale de 2009-2014 accorde beaucoup d'attention à l'économie d'énergie et au développement de la production décentralisée à base de sources d'énergie renouvelables, la modernisation et l'adaptation des réseaux d'électricité pour permettre le raccordement des productions décentralisées.

Cette diversification se justifiait par ailleurs dans le cadre de la libéralisation complète du secteur de l'énergie ayant pour conséquence une diminution importante des revenus des communes et plus spécifiquement des communes associées dans le domaine traditionnel de l'électricité et du gaz.

#### VIII.A.1. Sous-secteurs Electricité 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 de 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.

##### A. Eléments de contexte pour l'IPFH

La stratégie de cette intercommunale demeure le maintien des dividendes et par delà des revenus communaux à un niveau acceptable dans un contexte de libéralisation.

Dernièrement, les projets d'arrêtés tarifaires établis par le CREG (Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz) fixant les méthodes de calcul et établissant les conditions tarifaires de raccordement et d'accès aux réseaux de distribution d'électricité tendent au pessimisme eu égard aux dividendes perçus par l'IPFH en

---

<sup>3</sup> *Finances locales, les entreprises publiques locales, Dexia, mai 2011*

provenance des gestionnaires de réseau de distribution tels IEH et IGH. Pour rappel, l'IPFH détient 75 % des parts de ces deux GRD.

Ce projet d'arrêté vise à compenser l'absence de transposition en droit belge du troisième paquet de directives européennes dont la date butoir était le 3 mars 2011 et par ailleurs à exécuter la recommandation européenne du 7 juin 2011 selon laquelle la Belgique doit intervenir au cours de la période 2011-2012 pour « prendre des mesures visant à stimuler la concurrence sur le marché de l'électricité et du gaz en renforçant l'efficacité des autorités de la concurrence et de régulation du secteur ».

Ces projets d'arrêtés sont de nature à poser question, et ce, notamment en termes de rémunération des capitaux investis par les associés des gestionnaires de réseau et particulièrement par les villes et communes associées.

D'une première analyse, il apparaît que si ces projets devaient aboutir tels quels, la rémunération des capitaux investis serait de l'ordre de 25 % pour l'IEH et de 30% pour l'IGH.

Rappelons que les dividendes attribués par ces deux intercommunales représentent 80% des produits financiers de l'IPFH.

Par ailleurs, la réduction de la rémunération des capitaux investis en Elia et en Fluxys pourrait également être revue à la baisse (+/- 8% des revenus financiers de l'IPFH).

Les prévisions de dividendes à verser par l'IPFH anticipent l'impact éventuel de l'adoption des projets d'arrêtés de la CREG sur les rémunérations découlant des participations détenues dans la distribution et le transport d'électricité et de gaz.

## **B. Stratégie de l'IPFH**

### *(1) La montée en puissance au capital des gestionnaires de réseaux IEH et IGH.*

La mise en application des décrets du 17 juillet 2008 imposait 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 % est effective depuis le 30 juin 2011.

Le financement de cette montée en puissance a été rendu réalisable par le biais notamment de réductions de fond dans le chef des gestionnaires de réseaux et la souscription de parts bénéficiaires « R ». Le solde à financer a été prélevé sur des lignes de crédit existantes et sur la trésorerie disponible sans faire appel aux associés.

Pour Ideta, le financement représente respectivement 2.851.893 € pour le secteur IVA et 6.223.983 € pour le secteur IVB. Le secteur IVA s'est financé sur fonds propres tandis que le secteur IVB a bénéficié d'une avance de 4.073.329 € en lignes de crédits avances internes.

Pour la période 2012-2019, l'IPFH a prévu de participer 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 et les dispositions prises par la CREG semblent ne plus permettre une rémunération des capitaux conforme au marché.

La problématique est bien plus vaste puisqu'elle hypothèque également les investissements futurs dans les réseaux de distribution avec des impacts en termes de qualité et de sécurité.

### *(2) 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.

En 2008, les différents secteurs électricité de l'IPFH ont participé à une augmentation de capital de Publi-T.

En 2010, Electrabel a vendu l'intégralité de sa participation en Elia à Publi-T qui détient désormais 45,37% de cette dernière.

Au cours du premier semestre 2010, Elia a pris une participation majoritaire dans le GRT allemand 50 HZ. Pour financer cet investissement, elle a recouru à une augmentation de capital à laquelle Publi-T a souscrit. De

même et par effet de cascade, Publi-T a lancé une nouvelle augmentation de capital à laquelle l'IPFH a participé.

- 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 détenait au 1<sup>er</sup> octobre 2011 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 dans Fluxys s'établit ainsi à 89,97 % des parts.

L'IPFH a décidé fin 2011 de participer à une nouvelle augmentation de capital de Publigaz de l'ordre de 13,5 M€ (349 parts) dont la majeure partie sera libérée en 2012 sur base d'un emprunt. Le rendement minimum attendu est de l'ordre de 6%.

Publigaz a en réalité fait appel à ses actionnaires afin de participer elle-même à une augmentation de capital de Fluxys pour environ 500 M€ dans le cadre de l'extension de la capacité de son infrastructure de gaz naturel en Belgique et l'acquisition d'actifs existants à l'étranger afin d'être présent dans les grands axes de transport de gaz naturel Nord-Sud et Ouest-Est.

Pour Ideta secteur IVB, les parts sont au nombre de 51 pour une valeur de 1.985.940 €

### C. Compte de résultats Dividendes IPFH 2011-2013

Secteur IVA. Secteur électricité pour IDETA / comptabilité en IPFH

| Prévisions   | 2010             | 2011             | 2012<br>PS 2010-<br>2012 | 2013<br>PS 2010-<br>2012 | 2012             | 2013             | 2014* |
|--|------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|------------------|-------|
| Produits   | 9.110.783        | 8.999.777        | 7.956.616                | 7.735.418                | 6.981.525        | 7.394.762        |       |
| Charges  | 751.474          | 949.033          | 685.080                  | 511.183                  | 2.000.407        | 1.702.216        |       |
| Résultat   | 8.359.309        | 8.050.744        | 7.271.536                | 7.224.235                | 4.981.118        | 5.692.546        |       |
| Dotation à la réserve pour le remboursement d'emprunts |                  |                  |                          |                          | 1.530.953        | 1.577.014        |       |
| <b>Dividende IPFH</b>                                  | <b>5.500.000</b> | <b>5.610.000</b> | <b>5.725.000</b>         | <b>5.840.000</b>         | <b>3.450.165</b> | <b>4.110.532</b> |       |
| Evolution  |                  | 2%               | 2,05%                    | 2,01%                    | -37,6%           | +19,1            |       |

\*Chiffres non disponibles / projection identique à 2013

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.

Pour le secteur IVA, la diminution des revenus, associée à une majoration des charges financières, fait chuter les dividendes de 39% et 29,6% respectivement pour les années 2012 et 2013 par rapport aux données initialement annoncées dans le plan stratégique 2010-2012.

## Sous-secteur électricité / Comptabilité Ideta

Remarque : les résultats définitifs enregistrés en Ideta 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.

| Prévisions  | 2011<br>PS 2011-<br>2013 | 2012<br>PS 2011-<br>2013 | 2013<br>PS 2011-2013 | 2012      | 2013      | 2014      |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| Produits IPFH                                       | 5.774.000                | 5.889.000                | 6.004.000            | 3.500.000 | 4.150.000 | 4.150.000 |
| Produits Parts A1E                                  |                          |                          |                      | 140.000   | 140.000   | 140.000   |
| Charges dont transfert Parts A1E                    | 180.000                  | 180.000                  | 180.000              | 200.000   | 210.000   | 210.000   |
| Résultat  | 5.594.000                | 5.709.000                | 5.824.000            | 3.440.000 | 4.080.000 | 4.080.000 |
| Prélèvement sur les réserves(-)/mise en réserve (+) | +1.694.000               | +1.709.000               | +1.724.000           | -540.000  | +30.000   | -20.000   |
| Proposition de dividende à distribuer               | 3.900.000                | 4.000.000                | 4.100.000            | 4.000.000 | 4.050.000 | 4.100.000 |

Pour assurer une stabilité des revenus des communes, un prélèvement devra être opéré sur les réserves. Le secteur électricité dispose de réserves à hauteur de 46,6 M€ permettant de lisser les revenus à terme.

## Secteur IV.B. Secteur Gaz pour IDETA / Comptabilité IPFH

| Prévisions | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2012      | 2013      | 2014* |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Produits   | 1.605.338 | 1.906.127 | 2.124.079 | 2.271.505 | 1.641.950 | 1.702.701 |       |
| Charges    | 183.034   | 289.070   | 501.429   | 503.874   | 448.146   | 465.878   |       |
| Résultats  | 1.422.303 | 1.617.057 | 1.622.649 | 1.767.630 | 1.193.804 | 1.236.823 |       |
| Dividende  | 1.400.000 | 1.480.000 | 1.510.000 | 1.540.000 | 1.193.804 | 1.236.823 |       |
| Evolution  |           | 5,71%     | 2,03%     | 1,99%     | -14,7%    | +3,6%     |       |

\*Chiffres non disponibles / projections identiques à 2013

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.

Pour le secteur IVB, la diminution des revenus associée à une majoration des charges financières font chuter les dividendes de 20,9% et de 19,6% respectivement pour les années 2012 et 2013 par rapport aux données initialement annoncées dans le plan stratégique 2011-2013.



## Sous-secteur gaz / comptabilité Ideta

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.

| Prévisions                               | 2011      | 2012      | 2013      | 2012      | 2013      | 2014      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Produits                                 | 1.520.000 | 1.550.000 | 1.580.000 | 1.200.000 | 1.250.000 | 1.250.000 |
| Produits parts A1G                       |           |           |           | 40.000    | 40.000    | 40.000    |
| Charges<br>Dont transfert parts A1G      | 53.000    | 53.000    | 53.000    | 83.000    | 83.000    | 83.000    |
| Résultats                                | 1.467.000 | 1.497.000 | 1.527.000 | 1.167.000 | 1.207.000 | 1.207.000 |
| Prélèvement/dotation<br>réserve          | +357.000  | +367.000  | +477.000  | +137.000  | + 157.000 | +157.000  |
| Proposition de<br>dividende à distribuer | 1.010.000 | 1.030.000 | 1.050.000 | 1.030.000 | 1.050.000 | 1.070.000 |

Contrairement au sous-secteur électricité, la baisse des revenus en IPFH résultant de la diminution des dividendes en IGH n'impacte pas les réserves constituées.

### Redevance voiries en gaz et en électricité

Pour information, la projection des redevances voiries établie par l'IPFH s'établit comme suit (montant fixe 2012-2013) :

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

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

## VIII.A.2. 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 | 2012    | 2013    | 2014    |
|---|------------|------|---------|---------|---------|
| Placements externes                             | 9.000.000  | 2    | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| Prêt inter-secteur<br>(secteur énergie durable) | 19.999.999 | 1,5  | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Charges   |            |      | 32.000  | 32.000  | 32.000  |
| Total   |            |      | 448.000 | 448.000 | 448.000 |

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).

Ce montant devra être réduit, après attribution du dividende à la commune de Soignies, dès 2011 de l'engagement pris vis-à-vis de No télé de suppléer à la perte de revenus suite à la liquidation d'IGEHO. Le montant affecté à No Télé s'établirait **au maximum** au même montant que celui perçu par les communes.

### VIII.A.3. Sous-secteur énergies durables

Pour rappel, le sous-secteur a bénéficié d'une avance de fonds de l'ordre de 20M€ afin de mettre en œuvre des projets en énergie renouvelable. Ces projets ont finalement été logés dans la structure Elsa SA s'agissant d'activité de production non compatible avec les spécificités financières d'une intercommunale pure.

La SA Elsa a été capitalisée à hauteur de 19,99M€ et a pour objet de récolter les produits de la production d'énergie renouvelable et de les restituer sous forme de dividendes au sous-secteur énergie durable.

Le premier projet qui est sorti de terre est la mise en œuvre d'un parc de **9 éoliennes** de 2 MW en articulation avec la **Zone d'activité économique de Leuze Europe**. Ce projet, porté par une initiative citoyenne leuquoise et en association avec ELECTRABEL, a vu 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'activité économique. L'investissement a été réalisé par ELSA sa pour ces deux machines, pour un budget estimé de **7 millions €**. La maîtrise d'œuvre du projet a été assurée par les services d'Ideta. Des recettes de production d'énergie sont déjà présentes dans la filiale Elsa en 2011.

Le second projet qui sera porté par Elsa est prévu en articulation avec la Zone d'activité économique d'Ath-**Ghislenghien**. Il consiste en l'implantation de **4 éoliennes** d'une puissance installée de 2,3 MW et s'intègre dans la ligne de l'éolienne déjà installée par WALDICO. Trois des éoliennes seront donc implantées dans le périmètre de la Zone d'activité économique. La moitié du parc appartiendra à ELSA sa et l'autre à RE-Power, la filiale énergétique du Groupe Colruyt. Pour ELSA sa, cela représente un investissement estimé de près de **13 millions d'euros**.

L'investissement a été retardé suite aux procédures judiciaires enclenchées par les riverains. Les études techniques pourraient démarrer en 2012 et le chantier mis en œuvre en 2013.

Un troisième projet concerne la **Zone d'activité économique prioritaire de Tournai Ouest 3**, tenant compte des premiers éléments issus de la pré-étude réalisée et également de la nécessité d'intégrer judicieusement les machines dans le projet d'aménagement de la Zone d'activité économique concernée, tout en respectant des distances 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 mètres a été présenté à la population à la mi-2010. Le permis sera déposé pour fin 2011. L'année 2012 sera consacrée aux études techniques. Les éoliennes devraient être mises en œuvre en 2013.

Ce projet est mené en partenariat 50/50 avec la société SPE-LUMINUS.

L'investissement sera réalisé par ELSA sa pour quatre machines, pour un budget estimé de **15 millions €**. La maîtrise d'œuvre du projet sera ici aussi assurée par les services de la direction des équipements économiques.

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.

Toujours à l'état de projet, un partenariat pourrait également se concrétiser avec Ipalle en lien avec la zone de Polaris.

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 bio méthanisation 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 bio méthanisation.

### 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 :

|                                    | 2012    | 2013       | 2014       |
|------------------------------------|---------|------------|------------|
| Dividende Elsa                     | 494.000 | 1.900.000* | 2.400.000* |
| Charges opérationnelles du secteur | 100.000 | 100.000    | 100.000    |
| Charges financières                | 300.000 | 500.000    | 500.000    |
| Résultat du sous-secteur           | 94.000  | 1.300.000  | 1.800.000  |

*\*Sous réserve de la mise en œuvre des projets de Tournai Ouest et Ghislenghien en 2013*

Les charges opérationnelles nettes sont essentiellement des charges de rémunération dont une partie est refacturée à la SA Elsa sous forme de management fees.

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 dividende aux communes associées sera distribué dès 2012 si les hypothèses de résultat positif se réalisent

## VIII.B. Secteur Développement

L'Agence Intercommunale a la possibilité d'intervenir directement sur ses propres infrastructures pour contribuer à la maîtrise de la source d'énergie mais également à sa bonne utilisation notamment par :

- La production d'énergie ;
- Dans le futur, l'utilisation 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.



Dans une première phase, l'accent sera mis sur la systématisation de petites unités de production en articulation avec les bâtiments-relais. En effet, en complément de ces dossiers impliquant des puissances importantes, la DEP assurera la continuité de la mise 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'installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures de halls-relais existants à Tournai-Ouest et Ath-Ghislenghien (Trieu de la Sille) est également prévue pour 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, ce qui représente un coefficient de performance PR de 0,84 kWh/Wc/an. Le budget du marché est de 623 118,54 €.

Par ailleurs, suite aux éléments positifs retirés des expériences pilotes en matière d'implantation de mini-éoliennes, les recherches ont été poursuivies en vue d'implanter autant que possible ce type d'installation en articulation avec les bâtiments-relais sur les ZAE.

L'implantation d'une mini-éolienne de type Windspire devant le Business center La Sille à Ghislenghien a été réalisée en 2011 et des études ont été menées pour des implantations à Frasnes-Sucrierie et aux abords de Negundo 2 à Tournai-Ouest. A la suite des études, les demandes de permis ont été introduites en 2011 et celles-ci pourraient être mises en place en 2012.

Un budget annuel de 100.000 € en fonds propres est réservé à ces investissements.

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

Une étude de faisabilité a été entamée en 2011 et sera poursuivie 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).

Couplé à cela, il est également envisagé la mise en place d'un réseau d'éclairage public intelligent au sein du Smart Square de Leuze.

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.

- **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.


- **La veille sur les projets d'investissements porteurs pour la région**

## ANNEXES



## IX. ANNEXES

### IX.A. Tableaux d'investissement

| <br>AGENCE INTERCOMMUNALE<br>DE DEVELOPPEMENT |   | PROGRAMME d'investissements 2012-2014 – BÂTIMENTS |                |                |                           |                                  |   |  |                            |                                    |             |
|--|---|---|----------------|----------------|---------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------------|------------------------------------|-------------|
|  |   | COÛT 2012 – 2014 INVESTISSEMENTS PROJETES         |                |                |                           |                                  |   |  |                            |                                    |             |
| zone   | description projet  | 2012 – travaux                                    | 2013 – travaux | 2014 – travaux | total travaux 2012 – 2014 | total frais généraux 2012 – 2014 | total subsides sur frais généraux 2012 – 2014 | total subsides sur travaux 2012 – 2014 | total subsides 2012 – 2014 | total solde à financer 2012 – 2014 | objet       |
| Tourmai-Ouest  | Negundo 2 – extension business center avec hall de stockage   | 181.500,00  | 0,00           | 0,00           | <b>181.500,00</b>         | 15.000,00                        | 0,00  | 0,00                                   | 0,00                       | 196.500,00                         | HR          |
|  | complexe Negundo4 comprenant un centre de services auxiliaires, un business center et un espace ideta (classes) | 1.067.706,25                                      | 3.203.118,75   | 0,00           | <b>4.270.825,00</b>       | 303.875,00                       | 0,00  | 1.000.000,00                           | <b>1.000.000,00</b>        | <b>3.574.700,00</b>                | CE/CSA/clas |
|  | Negundo' - Centre de séminaires et de formation   | 4.750.809,46                                      | 527.867,72     | 0,00           | <b>5.278.677,18</b>       | 210.535,40                       | 0,00  | 500.000,00                             | <b>500.000,00</b>          | <b>4.989.212,58</b>                | CSA         |
| Ath-Ghislenghien   | Construction de 2 halls relais rue des Foudriers (phase4)   | 0,00  | 0,00           | 435.600,00     | <b>435.600,00</b>         | 32.800,00                        | 0,00  | 300.000,00                             | <b>300.000,00</b>          | <b>168.400,00</b>                  | 2HR         |
| Enghien-Qualitis   | Crèche Les Lucioles – aménagement intérieur   | 435.600,00  | 0,00           | 0,00           | <b>435.600,00</b>         | 36.824,00                        | 0,00  | 150.000,00                             | <b>150.000,00</b>          | <b>322.424,00</b>                  | CR          |
|  | Construction de 3 halls relais rue J Burgers (phase 1)  | 762.118,50  | 762.118,50     | 0,00           | <b>1.524.237,00</b>       | 125.970,00                       | 0,00  | 1.125.000,00                           | <b>1.125.000,00</b>        | <b>525.207,00</b>                  | 3HR         |
|  | Construction d'un mini centre d'entreprises rue J Burgers (phase1)  | 387.381,50  | 387.381,50     | 0,00           | <b>774.763,00</b>         | 63.435,80                        | 0,00  | 500.000,00                             | <b>500.000,00</b>          | <b>338.198,80</b>                  | CE          |
| Frasnes-Sucrierie  | Rénovation de 2 halls relais (phase 2) sur le site de l'ancienne sucrierie                                      | 0,00  | 544.500,00     | 544.500,00     | <b>1.089.000,00</b>       | 82.000,00                        | 0,00  | 750.000,00                             | <b>750.000,00</b>          | <b>421.000,00</b>                  | 2HR         |
| Tourmai – CITE St Georges  | Construction du business center n°1 de tourmai - intégré au siège Ideta sur le site Saint Georges               | 211.575,84  | 246.838,48     | 176.313,20     | <b>634.727,52</b>         | 126.000,00                       | 0,00  | 450.000,00                             | <b>450.000,00</b>          | <b>310.727,52</b>                  | CE          |
| Tourmai – TechniCité   | Construction du business center n°2 de tourmai - intégré au site Technicité (bloc1)                             | 0,00  | 423.500,00     | 423.500,00     | <b>847.000,00</b>         | 63.410,00                        | 0,00  | 500.000,00                             | <b>500.000,00</b>          | <b>410.410,00</b>                  | CE          |
|  | construction d'un centre de services auxiliaires à Tourmai - intégré au site Technicité (bloc 1)                | 0,00  | 181.500,00     | 181.500,00     | <b>363.000,00</b>         | 31.520,00                        | 25.216,00                                     | 290.400,00                             | <b>315.616,00</b>          | <b>78.904,00</b>                   | CSA         |
|  | Construction de 3 hall relais - intégrés au site Technicité (bloc2)   | 0,00  | 163.350,00     | 1.306.800,00   | <b>1.470.150,00</b>       | 119.704,50                       | 0,00  | 1.012.500,00                           | <b>1.012.500,00</b>        | <b>577.354,50</b>                  | 3HR         |
|  | Construction du business center n°3 de tourmai - intégré au site Technicité (bloc2)                             | 0,00  | 84.700,00      | 677.600,00     | <b>762.300,00</b>         | 57.069,00                        | 0,00  | 450.000,00                             | <b>450.000,00</b>          | <b>369.369,00</b>                  | CE          |
| Leuze Europe   | Construction du centre d'entreprises n°1 de Leuze avec sa cafétéria   | 0,00  | 0,00           | 660.000,00     | <b>660.000,00</b>         | 51.700,00                        | 0,00  | 275.000,00                             | <b>275.000,00</b>          | <b>436.700,00</b>                  | CE          |
|  | Construction d'une crèche   | 0,00  | 0,00           | 532.400,00     | <b>532.400,00</b>         | 39.072,55                        | 0,00  | 275.000,00                             | <b>275.000,00</b>          | <b>296.472,55</b>                  | CR          |
|  | première phase de construction de hall relais à Leuze – 3 halls relais  | 0,00  | 0,00           | 898.425,00     | <b>898.425,00</b>         | 67.650,00                        | 0,00  | 618.750,00                             | <b>618.750,00</b>          | <b>347.325,00</b>                  | 3HR         |
|  | TOTAL   | 7.796.691,55                                      | 6.524.874,95   | 5.836.638,20   | <b>20.158.204,70</b>      | 1.426.566,25                     | 25.216,00                                     | 8.196.650,00                           | <b>8.221.866,00</b>        | <b>13.362.904,95</b>               |             |
| Tourmai – CITE St Georges  | Nouveau siège social IDETA  | 2.539.832,57                                      | 2.539.832,57   | 2.176.999,35   | <b>7.256.664,49</b>       |                                  |   |  | <b>2.000.000,00</b>        | <b>5.256.664,49</b>                |             |

| PROGRAMME d'investissements 2012-2014 – Equipement des ZAE |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
|--|---|---------|----------------|----------------|----------------|---------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------------|--|--|
| COÛT 2012 – 2014 INVESTISSEMENTS PROJETS                   |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
| zone   | description projet  | ha nets | 2012 – travaux | 2013 – travaux | 2014 – travaux | total travaux 2012 – 2014 | total frais généraux 2012 – 2014 | total subsides surfruits généraux 2012 – 2014 | total subsides sur travaux 2012 – 2014 | total subsides 2012 – 2014 | total solde à financer IDETA 2012 – 2014 | total solde à financer TIERS 2012 – 2014 |
| <b>Anciennes zones</b>                                     |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
| Enguien – Qualitis   | aménagement cheminement lent et plaques n° de police                        | 0       | 67.518,00      | 0,00           | 0,00           | 67.518,00                 | 2.792,48                         | 2.233,98                                      | 24.006,40                              | 26.240,38                  | 44.070,10                                | 0,00                                     |
| Péruwelz – Champs Lionne                                   | giratoire d'accès sur la RN60   | 0       | 937.997,69     | 0,00           | 0,00           | 937.997,69                | 7.752,05                         | 7.752,05                                      | 750.398,15                             | 758.150,20                 | 0,00                                     | 187.599,54                               |
| Lessines Ouest   | Liaison A8 Baxter + contournement Lessines                                  | 0       | 3.870.106,57   | 7.095.195,38   | 1.935.053,29   | 12.900.355,24             | 106.614,51                       | 106.614,51                                    | 10.320.284,19                          | 10.426.898,70              | 0,00                                     | 2.580.071,05                             |
|  |   |         | 4.875.622,26   | 7.095.195,38   | 1.935.053,29   | 13.905.870,93             | 117.159,04                       | 116.600,54                                    | 11.094.688,74                          | 11.211.289,28              | 44.070,10                                | 2.767.670,59                             |
| <b>Zones prioritaires</b>                                  |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
| Leuze Europe II  | aménagement Smart Square – réseau électrique intelligent                    | 5       | 726.000,00     | 0,00           | 0,00           | 726.000,00                | 52.000,00                        | 41.600,00                                     | 580.800,00                             | 622.400,00                 | 155.600,00                               | 0,00                                     |
|  | aménagement phase 2TER (arrière lockedeey)                                  | 7       | 756.250,00     | 756.250,00     | 0,00           | 1.512.500,00              | 97.500,00                        | 78.000,00                                     | 1.210.000,00                           | 1.288.000,00               | 322.000,00                               | 0,00                                     |
|  | aménagement phase 3 (relant parc à conteneurs)                              | 7       | 1.452.000,00   | 2.178.000,00   | 0,00           | 3.630.000,00              | 220.000,00                       | 176.000,00                                    | 2.904.000,00                           | 3.080.000,00               | 770.000,00                               | 0,00                                     |
| Ath – Gh3  | Aménagement égoûtage pour la partie ouest                                   | 0       | 338.800,00     | 508.200,00     | 0,00           | 847.000,00                | 59.000,00                        | 47.200,00                                     | 677.600,00                             | 724.800,00                 | 181.200,00                               | 0,00                                     |
|  | aménagement versant oriental de la ZAE + modification du chemin de Chièvres | 17      | 1.936.000,00   | 2.904.000,00   | 0,00           | 4.840.000,00              | 290.000,00                       | 232.000,00                                    | 3.872.000,00                           | 4.104.000,00               | 1.026.000,00                             | 0,00                                     |
|  | aménagement versant occidental de la ZAE                                    | 12      | 0,00           | 0,00           | 1.452.000,00   | 1.452.000,00              | 88.000,00                        | 70.400,00                                     | 1.161.600,00                           | 1.232.000,00               | 308.000,00                               | 0,00                                     |
| Port de Pecq   | giratoire d'accès à la ZAE du Port de Pecq                                  | 0       | 595.059,57     | 0,00           | 0,00           | 595.059,57                | 4.917,85                         | 4.917,85                                      | 476.047,65                             | 480.965,50                 | 0,00                                     | 119.011,91                               |
|  | aménagement ZAE portuaire   | 6       | 2.069.100,00   | 4.138.200,00   | 689.700,00     | 6.897.000,00              | 409.000,00                       | 327.200,00                                    | 5.517.600,00                           | 5.844.800,00               | 1.461.200,00                             | 0,00                                     |
| Tournai O 3 Touquet  | procédure urbanistique préalable (suite études karstiques)                  | 0       | 121.000,00     | 0,00           | 0,00           | 121.000,00                | 0,00                             | 0,00  | 0,00                                   | 0,00                       | 121.000,00                               | 0,00                                     |
|  | giratoire d'accès à la ZAE – à Marquain                                     | 0       | 0,00           | 1.210.000,00   | 0,00           | 1.210.000,00              | 10.000,00                        | 10.000,00                                     | 968.000,00                             | 978.000,00                 | 0,00                                     | 242.000,00                               |
|  | voirie de liaison entre le giratoire et la ZAE                              | 0       | 0,00           | 2.904.000,00   | 1.936.000,00   | 4.840.000,00              | 290.000,00                       | 232.000,00                                    | 3.872.000,00                           | 4.104.000,00               | 1.026.000,00                             | 0,00                                     |
|  | aménagement ZAE phase1  | 20      | 0,00           | 1.869.450,00   | 4.362.050,00   | 6.231.500,00              | 370.500,00                       | 296.400,00                                    | 4.985.200,00                           | 5.281.600,00               | 1.320.400,00                             | 0,00                                     |
| Pecq Pont Bleu   | aménagement ZAE phase2  | 20      | 0,00           | 0,00           | 1.210.000,00   | 1.210.000,00              | 72.000,00                        | 57.600,00                                     | 968.000,00                             | 1.025.600,00               | 256.400,00                               | 0,00                                     |
|  | aménagement ZAE du Pont Bleu  | 14      | 0,00           | 0,00           | 744.150,00     | 744.150,00                | 44.050,00                        | 35.240,00                                     | 595.320,00                             | 630.560,00                 | 157.640,00                               | 0,00                                     |
|  |   |         | 7.994.209,57   | 16.468.100,00  | 10.393.900,00  | 34.856.209,57             | 2.006.967,85                     | 1.608.557,85                                  | 27.788.167,65                          | 29.396.725,50              | 7.105.440,00                             | 361.011,91                               |
| <b>Micro Zones</b>   |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
| Tournai Microzone  | démolition site   | 0       | 877.250,00     | 0,00           | 0,00           | 877.250,00                | 60.750,00                        | 48.600,00                                     | 701.800,00                             | 750.400,00                 | 187.600,00                               | 0,00                                     |
|  | aménagements voiries/réseaux (distribution)                                 | 1       | 0,00           | 490.050,00     | 1.143.450,00   | 1.633.500,00              | 104.500,00                       | 83.600,00                                     | 1.306.800,00                           | 1.390.400,00               | 347.600,00                               | 0,00                                     |
|  |   |         | 877.250,00     | 490.050,00     | 1.143.450,00   | 2.510.750,00              | 165.250,00                       | 132.200,00                                    | 2.008.600,00                           | 2.140.800,00               | 535.200,00                               | 0,00                                     |
| <b>Zones Prioritaires BIS PHI</b>                          |   |         |                |                |                |                           |                                  |   |  |                            |  |  |
| Parc logistique (Ath – Lessines)                           | aménagement ZAE Ghislenghien 4  | 24      | 3.582.643,82   | 2.388.429,21   | 0,00           | 5.971.073,03              | 355.433,98                       | 284.347,18                                    | 4.776.858,42                           | 5.061.205,61               | 1.265.301,40                             | 0,00                                     |
| Polaris ( Péruwelz – Beloeil)                              | aménagement ZAE Phase 1   | 40      | 0,00           | 6.050.000,00   | 9.075.000,00   | 15.125.000,00             | 885.000,00                       | 708.000,00                                    | 12.100.000,00                          | 12.808.000,00              | 3.202.000,00                             | 0,00                                     |
| Antoing – Delatzone  | aménagement ZAE   | 32      | 0,00           | 0,00           | 3.146.000,00   | 3.146.000,00              | 186.000,00                       | 148.800,00                                    | 2.516.800,00                           | 2.665.600,00               | 666.400,00                               | 0,00                                     |
|  |   |         | 3.582.643,82   | 8.438.429,21   | 12.221.000,00  | 24.242.073,03             | 1.426.433,98                     | 1.141.147,18                                  | 19.393.658,42                          | 20.534.805,61              | 5.133.701,40                             | 0,00                                     |
|  |   | TOTAL   | 17.329.725,64  | 32.491.774,59  | 25.693.403,29  | 75.514.903,52             | 3.715.810,87                     | 2.998.505,58                                  | 60.285.114,82                          | 63.283.620,40              | 12.818.411,50                            | 3.128.682,50                             |



## IX.B. Budget

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| Budget : |  | 2012-2014 |
|----------|--|-----------|

|           |  |       |
|-----------|--|-------|
| Société : |  | IDETA |
|-----------|--|-------|

### IDETA Budget Plan Stratégique 2012 - 2014

### Budget Consolidé

|         |    |  |      | Plan stratégique 2012 - 2014                       |                      |                      |              |
|---------|----|--|------|--|----------------------|----------------------|--------------|
|         |    |  |      | Budget 2012  | Budget 2013          | Budget 2014          |              |
| Produit | 70 | Chiffres d'affaires                    | 700  | Etudes et services                                 | 894.606,36           | 1.510.651,82         | 1.439.549,95 |
|         |    |  | 701  | Ventes de terrains                                 | 6.430.000,00         | 6.530.000,00         | 6.730.000,00 |
|         |    |  | 702  | Locations  | 1.079.710,85         | 1.364.871,84         | 1.648.327,00 |
|         |    |  | 703  | Récupérations frais engagés                        | 253.063,00           | 297.471,00           | 328.151,00   |
|         |    |  | 704  | Recettes et prestations crématorium                | 825.636,00           | 858.001,00           | 892.261,00   |
|         |    | <b>Chiffres d'affaires</b>             |      | <b>9.483.016,21</b>                                | <b>10.560.995,66</b> | <b>11.038.288,95</b> |              |
|         | 74 | Autres produits d'exploitations        | 7400 | Subsides liés aux frais (61)                       | 2.376.214,46         | 3.822.316,94         | 907.049,05   |
|         |    |  | 7401 | Subsides liés au personnel (62)                    | 1.228.394,61         | 974.322,86           | 247.290,46   |
|         |    |  | 7403 | Subventions liées aux frais généraux (Etudes, surv | 0,00                 | 0,00                 | 0,00         |
|         |    |  | 743  | Cotisations  | 980.455,45           | 989.460,59           | 991.593,31   |
|         |    |  | 744  | Personnel-récupérations et subsides                | 480.645,85           | 488.613,77           | 116.722,00   |
|         |    |  | 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          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00         |
|         |    |  | 749  | Produits divers                                    | 0,00                 | 0,00                 | 0,00         |
|         |    | <b>Autres produits d'exploitations</b> |      | <b>5.089.710,37</b>                                | <b>6.298.714,16</b>  | <b>2.286.654,82</b>  |              |
|         |    | <b>Produit d'exploitation</b>          |      | <b>14.572.726,58</b>                               | <b>16.859.709,82</b> | <b>13.324.943,77</b> |              |
|         | 75 | Produits financiers                    | 75   | Produits financiers                                | 7.069.481,96         | 9.297.315,07         | 9.901.765,07 |
|         |    | <b>Produits financiers</b>             |      | <b>7.069.481,96</b>                                | <b>9.297.315,07</b>  | <b>9.901.765,07</b>  |              |
|         |    | <b>Total Produit</b>                   |      | <b>21.642.208,54</b>                               | <b>26.157.024,89</b> | <b>23.226.708,84</b> |              |

|                               |    |  |      |   |                      |                      |                      |
|-------------------------------|----|--|------|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Charge                        | 60 | Approvisionnement et marchandises                  | 604  | Achat marchandises                            | -46.000,00           | -50.600,00           | -52.764,00           |
|                               |    |  | 609  | Variation de stocks                           | -1.499.000,00        | -1.499.000,00        | -1.599.000,00        |
|                               |    |  | 6042 | Charges refacturées hall-relais et CEI        | -230.000,00          | -280.000,00          | -310.000,00          |
|                               |    | <b>Approvisionnement et marchandises</b>           |      |   | <b>-1.775.000,00</b> | <b>-1.829.600,00</b> | <b>-1.961.764,00</b> |
|                               | 61 | Services et biens divers                           | 610  | Location, charges et entretien réparations    | -493.720,00          | -544.250,00          | -596.300,00          |
|                               |    |  | 611  | Fournitures diverses et énergie               | -224.950,00          | -233.050,00          | -240.650,00          |
|                               |    |  | 612  | Services extérieurs - organismes prestataires | -172.500,00          | -172.500,00          | -172.500,00          |
|                               |    |  | 613  | Assurances - autres que pour le personnel     | -97.710,00           | -112.835,00          | -112.835,00          |
|                               |    |  | 614  | Déplacements du personnel                     | -70.660,00           | -80.660,00           | -80.660,00           |
|                               |    |  | 615  | Rétributions de tiers                         | -322.900,00          | -323.000,00          | -323.000,00          |
|                               |    |  | 616  | PTT- communication                            | -179.200,00          | -179.700,00          | -180.200,00          |
|                               |    |  | 617  | Frais liés aux conventions                    | -2.587.539,24        | -4.168.648,70        | -1.432.634,51        |
|                               |    |  | 618  | Administrateurs ou gérants                    | -58.750,00           | -58.750,00           | -58.750,00           |
|                               |    |  | 619  | Frais de notoriété & sponsoring               | -277.100,00          | -275.100,00          | -275.100,00          |
|                               |    | <b>Services et biens divers</b>                    |      |   | <b>-4.485.029,24</b> | <b>-6.148.493,70</b> | <b>-3.472.629,51</b> |
|                               | 62 | Rémunérations, charges sociales et pensions        | 620  | Rémunérations brutes                          | -4.281.477,44        | -4.241.882,85        | -4.257.646,78        |
|                               |    |  | 621  | Part Patronale ONSS                           | -1.124.737,36        | -1.171.004,07        | -1.173.004,07        |
|                               |    |  | 622  | Assurance groupe                              | -469.532,91          | -544.926,88          | -545.426,88          |
|                               |    |  | 623  | Autres frais de personnel                     | -211.461,25          | -214.081,46          | -214.081,46          |
|                               |    | <b>Rémunérations, charges sociales et pensions</b> |      |   | <b>-6.087.208,96</b> | <b>-6.171.895,26</b> | <b>-6.190.159,19</b> |
|                               | 63 | Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges        | 63   | Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges   | -2.322.098,44        | -2.699.287,76        | -2.949.513,21        |
|                               |    | <b>Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges</b> |      |   | <b>-2.322.098,44</b> | <b>-2.699.287,76</b> | <b>-2.949.513,21</b> |
|                               | 64 | Autres charges d'exploitation                      | 64   | Autres charges d'exploitation                 | -300.000,00          | -300.000,00          | -300.000,00          |
|                               |    | <b>Autres charges d'exploitation</b>               |      |   | <b>-300.000,00</b>   | <b>-300.000,00</b>   | <b>-300.000,00</b>   |
| <b>Charges d'exploitation</b> |    |  |      |   | <b>-</b>             | <b>-</b>             | <b>-</b>             |
|                               | 65 | Charges financières                                | 65   | Charges financières                           | -1.245.761,77        | -1.935.194,82        | -1.635.287,74        |
|                               |    | <b>Charges financières</b>                         |      |   | <b>-1.245.761,77</b> | <b>-1.935.194,82</b> | <b>-1.635.287,74</b> |
| <b>Total des Charges</b>      |    |  |      |   | <b>16.215.098,41</b> | <b>19.084.471,54</b> | <b>16.509.353,65</b> |
| <b>Résultat</b>               |    |  |      |   | <b>5.427.110,13</b>  | <b>7.072.553,35</b>  | <b>6.717.355,19</b>  |

## IX.C. Composition des organes de gestion

### A. 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

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

#### a) Représentants communaux (3)

Yves DE GREEF  
Olivier HARTIEL  
Bastien MARLOT

#### b) Représentant privé (1)

Raphaël DEBRUYN

#### c) Président du Comité

Yves de GREEF

### C. 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) Président du Comité

Marie-Christine MARGHEM

### D. Comité de gestion Secteur "Parcs" (8)

#### a) Représentants communaux (8)

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

#### b) Président du Comité

Daniel WESTRADE

### E. Conseil d'Administration" (30)

#### a) Représentants communaux (23)

Bernard BAUWENS  
Guy BIVERT  
Tarik BOUZIANE  
Bernard DUMONT  
Clément CROHAIN  
Jean-Pierre CUIGNET  
Yves DE GREEF  
Jean-Bernard DEHOUST  
Jean DELESTRAIN  
Carine DELFANNE  
Damien DELSOIR  
Benoît DESCHAMPS  
Michel DEVOS  
Marie-Thérèse GARCON  
Olivier HARTIEL  
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

#### **F. Bureau**

Pierre WACQUIER - Président  
Yves DE GREEF - Vice-Président  
Marie-Christine MARGHEM - Vice-Présidente  
Daniel WESTRADE - Vice-Président

#### **G. Comité de Rémunération**

Pierre WACQUIER - Président  
Yves DE GREEF - Vice-Président  
Marie-Christine MARGHEM - Vice-Présidente  
Daniel WESTRADE - Vice-Président  
Philippe STREYDIO - Administrateur

#### **H. Equipe de Direction**

Pierre VANDEWATTYNE - Directeur général  
Armel DUMORTIER - Secrétaire générale (Direction DMG)  
Olivier BONTEMS - Directeur DEI  
Nicolas PLOUVIER - Directeur DVT

## IX.D. Projet de territoire

### 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 territoire 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.

## 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

## 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>4</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.

## Les projets majeurs pour le territoire et son identité

**Le Projet de territoire 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 :

---

4 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".



## IX.E. Droit 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 :*