

Plan stratégique
2014-2015-2016
Volume 1

Final

Table des matières

I.	LE MOT DU PRESIDENT	3.
II.	INTRODUCTION	5.
III.	MISSIONS DE L'INTERCOMMUNALE III.1. Finalités III.2. Valeurs III.3. Activités	6.
IV.	LE PROJET IV.1. Vision IV.2. Enjeux	8.
V.	EVALUATION DE L'EXISTANT V.1. Analyse AFOM V.2. Evaluation sur base d'indicateurs	8.
VI.	CONTEXTE POUR LA PERIODE 2014-2016 VI.1. Cadre de référence VI.2. Eléments connus et incertitudes VI.3. Hypothèses de travail	10.
VII.	OBJECTIFS VII.1. 10 objectifs clé VII.2. Déclinaison et plan d'action par objectif VII.3. Performance à atteindre et indicateurs	16.
VIII.	BUDGET PAR SECTEUR	31.
IX.	BUDGET CONSOLIDE	44.
X.	ANNEXES X.1. Liste des administrateurs X.2. Organigramme X.3. Modalités des droits de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées	45.

I. LE MOT DU PRESIDENT

C'est avec un réel plaisir mais aussi animé d'une forte motivation que je me suis vu désigné Président de l'Agence Intercommunale pour un nouveau mandat de 6 ans.

Il y a 3 ans, j'ai pris un train en marche, ou peut-être devrais-je dire un TGV, tant la dynamique et les étapes parcourues m'ont paru rapides et sans répit.

Durant la précédente législature, l'Agence Intercommunale a connu une mutation profonde dans un contexte toujours changeant et de plus en plus difficile à appréhender. Mais, l'outil a gardé son cap, ses objectifs : développer le territoire de la Wallonie picarde, en faire un espace où chaque citoyen peut vivre, travailler, développer ses racines,... mais aussi alimenter les communes affiliées de réflexions, les unir, les solidariser dans une même démarche globale sans oublier leur vitale substance financière au travers de dividendes stabilisés grâce au développement de nouvelles activités lucratives.

Elle s'est aussi adaptée en mettant en place une gouvernance renouvelée, simplifiée :

- les instances de l'Agence se réduisent à l'Assemblée générale, au Comité de rémunération et au Conseil d'administration traitant directement des sujets liés aux différents secteurs d'activités;
- le lien avec les communes s'est renforcé par la mise en place, en janvier 2013, d'une Conférence des Collèges, lieu de débat et de concertation.

C'est en Président curieux et Bourgmestre conscient de l'enjeu régional, que je vous invite à prendre connaissance du programme du premier plan stratégique de la nouvelle mandature, le plan stratégique 2014-2016.

Un voyage aux étapes planifiées, choisies par chaque collègue. Réunies en conférence pour affirmer leurs projets, leurs besoins propres, nos communes ont su couler leur vision territoriale dans un projet régional collectif et fusionner leur intérêt particulier avec l'essor de la Wallonie picarde.

Des turbulences, il y en aura, des accalmies aussi autant que des moments de satisfaction mais gageons qu'en travaillant main dans la main, le point à l'horizon sera moins difficile à atteindre.

Toute l'équipe d'IDETA sera à bord et aux commandes pour nous assurer d'arriver à bon port.

Je vous souhaite d'ores et déjà un bon voyage et une lecture agréable !

Pierre Wacquier

Président

« Souvent, une évolution est une révolution sans en avoir l’R »

Pierre-Henri Cami

II. INTRODUCTION

Il nous paraît important à l'ouverture du présent plan stratégique de rappeler son cadre de référence.

L'élaboration des plans stratégiques est une obligation imposée par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation en son article 1523-13 qui prévoit :

« L'Assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'Assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour 3 ans, identifiant chaque secteur d'activités et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les 3 années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité. Le projet de plan est établi par le Conseil d'administration, présenté et débattu devant les conseils des communes et province associées et arrêté par l'Assemblée générale.

Il contient des indicateurs de performance et des objectifs quantitatifs et qualitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord.

Ce plan est soumis à une évaluation annuelle lors de cette seconde Assemblée générale...

C'est donc dans ce contexte qu'est présenté le plan stratégique 2014-2016.

Le **volume 1** décline la stratégie et les objectifs poursuivis par l'Agence Intercommunale au cours de cette période. Un soin particulier a été apporté à la définition d'indicateurs de performance qui permettront lors des prochains exercices de donner un aperçu précis de l'état d'avancement du programme proposé.

Il est le fruit d'un travail collectif de l'équipe de direction et de la Conférence des Collèges qui se sont penchées depuis quelques mois sur sa construction avec en toile de fond le Projet de territoire Wallonie picarde 2025.

Il est également le point de départ d'un projet de transversalité porté par l'équipe de direction, destiné à renforcer la cohérence globale de l'Agence.

Le **volume 2** reprend le catalogue des projets et le programme d'actions par direction. Il est disponible au sein de l'Agence ainsi que sur le site internet www.ideta.be.

III. MISSIONS DE L'INTERCOMMUNALE

III.1. Finalités

La définition du champ de mission de l'Agence Intercommunale est volontairement large et se résume à être au service du développement de la Wallonie picarde. Il s'agit de contribuer au développement de 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 peut être considérée comme une opportunité à concrétiser dans la limite des moyens disponibles. Le domaine d'intervention est par définition multidisciplinaire et multisectoriel.

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

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

Un autre mode de présentation des finalités consistait en la ventilation entre deux types de missions:

- Les missions opérationnelles de mise en œuvre des projets. Ces activités sont menées dans un objectif de dégagement de nouveaux moyens d'investissements pour l'Agence ;
- la mission financière de gestion des participations dans le secteur de l'énergie. Cette activité a pour objectif d'assurer des revenus aux communes.

Le contexte financier comme celui du marché de l'énergie ayant profondément muté, assurer un revenu stable aux communes a poussé l'Agence à rechercher de nouvelles sources de revenus et à investir non plus exclusivement dans les seules participations financières dont le return est en baisse de manière irréversible mais également dans des activités de production d'énergie.

A terme, les activités de production d'énergie devront également permettre de dégager de nouvelles ressources pour l'Agence.

III.2. Valeurs

IDETA souhaite poursuivre la diffusion de certaines valeurs, tant en interne qu'en terme d'image vers l'extérieur.

Elles consistent en :

- L'éthique, qui à l'instar de la loyauté est une valeur morale importante dans une structure gérant des deniers publics. Cette valeur est particulièrement importante également dans notre activité de gestion du crématorium intercommunal «les Blancs arbres»;

- L'équité est une autre valeur qui est également largement appliquée à tous les niveaux que ce soit dans le traitement des citoyens, des employés, des communes affiliées ou des entreprises;
- La pro activité qui tient dans l'action ou dans la réaction face à la détection d'un besoin que ce soit au profit de l'Agence, des entreprises ou encore des communes affiliées ;
- L'efficience qui doit être une recherche permanente de comment faire mieux avec moins de ressources. Cette valeur est à déployer dans le contexte du développement durable, de non gaspillage et d'optimisation des processus;
- Le respect dans une définition large (respect des partenaires, des engagements, des règles du jeu,...);
- La loyauté qui est une valeur de base pour construire une relation de confiance entre un employeur et ses employés ou encore entre un prestataire et ses clients ;

Si certaines valeurs sont évidentes pour une structure Intercommunale telle que la nôtre, le personnel par son apport, le contexte externe par sa mutation, contribuent à maintenir une réflexion permanente autour de celles-ci et à les compléter ou à les préciser dans le temps.

Les **Cercles de progrès**, initiés il y a 3 ans seront appelés à poursuivre leur travail. D'idées lancées sur une page blanche, d'idées mises en œuvre, il y a lieu de passer à la mesure des effets et à adapter et à poursuivre la démarche dans une recherche d'échanges et de transversalisation.

L'Agence doit par ailleurs s'appliquer à elle-même ce qu'elle prône à l'extérieur : le développement durable, l'intégration sociale mais encore la mobilité douce, les économies d'énergie,...

L'objectif poursuivi est d'initier des réflexes pour les ancrer en comportements et finalement à aboutir à forger une culture d'entreprise.

III.3. Activités

L'ensemble des activités pouvant être mises en œuvre par l'Intercommunale sont reprises dans un référentiel (voir volume 2) qui évolue et doit être régulièrement adapté en fonction des besoins. Ces activités sont déclinées en processus, en intégrant les différentes étapes et interventions nécessaires à leur réalisation.

Un sous-référentiel est disponible par direction.

Le référentiel constitue un catalogue des activités possibles dont l'activation dépendra du programme d'actions prévisionnel. Nous reportons donc le lecteur au **volume 2** dont l'objectif est de lister les processus à mettre en œuvre, à la prioriser et à les quantifier par direction.

IV. LE PROJET

IV.1. Vision

La vision ou le projet de l'Agence Intercommunale est d'affirmer son rôle de moteur et d'animateur du territoire au service des communes.

Partie prenante au projet de territoire, elle participe avec une volonté forte à l'affirmation de la dimension «Wallonie picarde» qui est son véritable cadre de référence.

L'Agence insère par ailleurs ses actions dans le contexte de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai ainsi que dans celui de la Wallonie.

IV.2. Enjeux

Comme toute structure qui a évolué vite et s'est diversifiée, l'Agence Intercommunale a besoin maintenant d'une phase de stabilisation pour digérer sa croissance.

Les objectifs déclinés dans le présent plan stratégique sont fortement orientés vers cette politique.

Consolider les activités, définir des balises précises et faire converger nos futures actions autour de nos points forts sont les éléments qui participeront à cette recherche de stabilisation pour les exercices à venir.

V. EVALUATION DE L'EXISTANT

V.1. Analyse AFOM

L'analyse SWOT a été réalisée une première fois en 2009. Quatre années plus tard, la lecture en est modifiée tant par le contexte extérieur que par les évolutions internes.

A l'aube de cette nouvelle période de programmation, les 4 axes (atouts, faiblesses, menaces, opportunités) peuvent se résumer comme suit :

Atouts	<ul style="list-style-type: none">• Equipe pluridisciplinaire, polyvalente et mobilisable• Equipe dont les compétences sont reconnues• Partenaire fiable• Capacité d'intervention sur des thèmes très diversifiés / diversification des activités• Missions centrées sur le développement territorial et sur la recherche des synergies• Dispositif de concertation avec les communes mis en place (Conférence des Collèges, rencontres avec les Collèges)• Agence de développement de taille «humaine»
--------	---

Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit d'image quant aux actions et aux métiers de l'Agence Intercommunale • Perception d'une Intercommunale « riche » ayant la capacité de soutenir d'autres structures • Faible culture d'entreprise - Transversalité insuffisante entre les différentes directions • Reconstitution de fonds propres faible et nécessité de financement par fonds de tiers • Nécessité d'améliorer le panel de services vers les communes (information sur les services existants, promotion et développement de nouveaux services in-house) • Nécessité de faire reconnaître la valeur ajoutée du service aux entreprises dans une perspective de rémunération des actions
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • IDETA reconnue comme organe fédérateur de son territoire • Dynamique d'amélioration continue au travers de la mise en œuvre d'indicateurs de suivi • Collaboration avec les autres Intercommunales tant à l'échelle wallonne qu'à celle de l'Eurométropole LKT • Collaboration avec des partenaires clé • Rôle de soutien au Conseil de Développement de Wallonie picarde • Marge de développement par le biais d'un plan de communication externe
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité de l'Agence Intercommunale fortement liée à la disponibilité des terrains commercialisables • Complexification et allongement des process (acquisition, obtention de permis,...) / difficultés de mettre les projets en œuvre • Forte dépendance de certaines activités aux programmes externes de financement • Augmentation des coûts (avec difficultés d'adapter les prix) • Charges d'emprunt (charge financière et remboursement d'emprunts) pèsent sur la trésorerie • Diminution annoncée des dividendes en gaz et électricité

V.2. Evaluation sur base d'indicateurs

Au point VII sont présentés les 10 objectifs qui seront poursuivis afin de réaliser un suivi de la mise en œuvre du présent plan.

Toutefois, avant de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs, il est important de pouvoir appréhender correctement la situation actuelle.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de base que l'Agence propose de mesurer régulièrement dans le suivi de la mise en place de la stratégie.

Indicateurs	Situation actuelle (estimation sur base de 12 mois 2013)
Effectif sur le payroll (en personnes physiques)	88
Masse salariale	6,65 M€
Vente de terrains	9,8 M€
Frais généraux	2,3 M€
Volume d'acquisitions de terrains agricoles	
En €	+/- 2 M€
En ha	+/45 ha
Nombre d'ha mis en commercialisation	25 ha
Dividendes versés aux communes (2012)	5.947.954 €
Dividendes Elsa (2012)	800.000€
Bornes électriques installées sur le territoire	20
Montant des investissements	30 M€ programmés (+/- 15-20 M€ réalisés)

IV. CONTEXTE POUR LA PERIODE 2014-2016

VI.1. Cadre de référence

- **La stratégie Europe 2020**

Europe 2020 est la stratégie de croissance que l'Union européenne a adoptée pour les dix années à venir.

Dans un monde en mutation et en compétition, l'Union doit devenir une économie intelligente, durable et inclusive.

Ces trois priorités qui se renforcent mutuellement doivent aider l'Union et ses États membres à assurer des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale.

Concrètement, l'Union européenne a fixé cinq objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2020 en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale et d'énergie (ainsi que de lutte contre le changement climatique). De nouveaux moyens seront dégagés pour la période 2014-2020.

Leur disponibilité sera organisée autour des 11 priorités retenues par l'Union :

- Recherche et innovation;
- Technologies de l'information et de la communication (TIC);
- Compétitivité des PME;
- Transition vers une économie à faibles émissions en CO2;
- Adaptation aux changements climatiques et prévention et gestion des risques;
- Protection de l'environnement et utilisation rationnelle des ressources;
- Transport durable et suppression des obstacles dans les infrastructures de réseaux essentielles;
- Emploi et soutien de la mobilité de la main-d'œuvre;
- Inclusion sociale et lutte contre la pauvreté;
- Education, compétences et formation tout au long de la vie;
- Capacités institutionnelles et efficacité de l'Administration publique.

Le programme opérationnel en cours d'élaboration par la Wallonie établira des choix parmi ceux-ci et répartira et priorisera les moyens disponibles.

La commission émet en outre une série de recommandations pour chaque état membre tenu de préciser ses propres objectifs dans les domaines retenus. En ce qui concerne la Belgique, la commission prévoit qu'elle manquera son objectif de réduction de 15 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2020 et préconise d'intensifier ses efforts pour respecter ses objectifs en matière d'émissions de gaz à effet de serre.

En matière de transition énergétique, le plan développé pour la Région voisine Nord-Pas-de-Calais avec l'accompagnement de Jeremy Rifkin, sera une source d'inspiration importante pour la définition d'une stratégie de développement tant à l'échelle eurométropolitaine que locale. De manière synthétique, celui-ci préconise un développement s'appuyant sur les « cinq piliers » identifiés dans son ouvrage « Troisième révolution industrielle » à savoir :

- Passer aux énergies renouvelables ;
- Développer les bâtiments producteurs d'énergie ;
- Se doter de capacités de stockage de l'énergie ;
- Déployer l'internet de l'énergie ;
- Réinventer la mobilité des personnes et des biens.

Eu égard aux nouveaux moyens dégagés par l'Europe à partir de 2014, le calendrier prévoit un appel à projets organisé fin de l'année 2013 et des décisions fin 2014 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier pour le post Convergence. Un autre calendrier est prévu pour le programme Interreg V (voir supra).

- **Le Plan Marshall 2.Vert suivi du Plan Marshall 2022**

De son côté et de manière concordante, la Wallonie dégage les moyens significatifs pour assurer son développement.

Le Plan Marshall 2.Vert disposait d'un budget de 2,75 milliards € et sera encore d'application pour l'année 2014.

Pour rappel, l'Agence Intercommunale s'inscrit dans les axes prioritaires suivants :

- Les pôles de compétitivité et les réseaux d'entreprises : poursuite du redéploiement de la politique industrielle, basée sur la mise en réseau des acteurs, au travers des politiques de pôles de compétitivité et de clustering ;
- La mise en place d'un cadre propice à la création d'activités et d'emplois de qualité : poursuite et consolidation des politiques de soutien à l'attractivité économique, à l'esprit d'entreprise, à la création et au développement d'entreprises, avec une attention particulière aux PME, des politiques de soutien à l'internationalisation des entreprises, et de renforcement de l'attractivité du territoire pour les investisseurs.

Le Plan Marshall 2022 qui prendra le relais du Plan Marshall 2.Vert sera une source de financement régional intéressante pour l'Intercommunale dans les domaines :

- De la transition énergétique
- De la compétitivité et de l'attractivité économique
- Du tourisme

- **La programmation Interreg V en suivi d'Interreg IV**

En suivi des projets développés dans le cadre d'Interreg IV, l'Agence Intercommunale pourra déposer des projets pour poursuivre des partenariats en matière de tourisme, de mobilité ou d'accompagnement des entreprises dans leurs démarches transfrontalières. Ils s'appuieront en particulier sur l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai et sur ses partenariats avec son Agence de Développement et les Intercommunales qui en constituent le territoire (LMCU, LEIEDAL, WVI, IEG et IDETA).

Pourraient notamment être poursuivis dans le programme Interreg V :

- Des opérations de la valorisation du vélo et du VTT (aménagement, équipement en mobilier, acquisition de vélos électriques,...);
- Des projets de valorisation de routes touristiques;
- L'organisation du service 'Centre Transfrontalier des Entreprises';
- Des opérations de valorisation de l'offre touristique auprès des jeunes publics (scolaire et familles);
- L'accompagnement des entreprises sur le thème de l'Innovation par le design;
- ...

Les autres projets à l'étude actuellement portent sur :

- La mise en place d'une plate-forme d'innovation transfrontalière ;
- La conclusion de partenariats stratégiques en matière de Tourisme ;
- Des opérations liées à la mobilité transfrontalière.
- Des projets liés au concept d'intelligence stratégique et territoriale tels :
 - La valorisation de filières ou clustering (textile, logistique, nutrition, santé, agro-alimentaire, pépiniéristes,...)
 - L'élaboration de dispositifs d'e-commerce.

Les projets sont toujours en cours de préparation en vue de leur introduction en septembre 2014 au plus tard.

VI.2. Eléments connus - Incertitudes

Sur le plan externe

L'année 2014 s'annonce être une année particulièrement difficile à appréhender pour plusieurs motifs :

- Il s'agit tout d'abord d'une année d'élections législative et régionale (mai 2014) avec tout ce que cela implique en terme de périodes de statu quo précédant l'installation des nouveaux élus, de remaniement,... et la nécessité d'identifier très vite au lendemain des élections nos nouveaux interlocuteurs au niveau des gouvernements fédéral, régional et communautaire;
- Il s'agit aussi d'une année d'incertitude eu égard aux projets européens. En effet, pour assurer la continuité avec la période de programmation précédente (2007-2013), les projets devraient démarrer dès le 1^{er} janvier 2014 alors que les décisions officielles ne tomberont au plus tôt qu'à la clôture de l'exercice. Il faudra anticiper, prendre des risques.

Les années suivantes, ces incertitudes seront en principe levées.

D'autres éléments pèseront également sur la mise en œuvre de la stratégie de l'Agence Intercommunale. On constate en effet un allongement certain des délais de mises en œuvre des projets par la complexification des procédures administratives et par les procédures judiciaires (recours contre les permis, contre les expropriations...) entreprises à l'encontre des nouvelles initiatives.

Par ailleurs, le renchérissement des éléments constituant le socle de base de l'attractivité des Intercommunales de Développement conduit à revoir le modèle économique sur lequel elles reposent, en incitant à la diversification des activités.

Une autre difficulté pour le développement reste aussi l'accès aux capitaux pour les entrepreneurs - réduisant ainsi leur capacité d'investissement. Il n'est pas prévu d'amélioration de la situation suite aux Accords de Bâle III adoptés en 2010 concernant la réglementation bancaire. D'autres voies doivent être activées et prendre le relais (capitaux privés, invests publics,..). En outre, une augmentation des taux d'intérêt est attendue dans les prochaines années.

Sur le plan interne

➔ Focus sur les moyens

L'Agence Intercommunale réalise des investissements à un rythme soutenu depuis quelques années profitant des opportunités offertes par les financements européens et régionaux.

Ces investissements nécessitent un apport en fonds propres que l'Agence Intercommunale doit renouveler sans cesse au départ de ses activités.

Les contraintes imposées en terme de limitation de marges par l'Europe ainsi que la volonté de mettre à disposition des infrastructures économiques à des prix de soutien à l'activité économique et compatibles avec la sensibilisation à l'entrepreneuriat restreignent la capacité à générer des fonds propres, ce qui impose en cascade de recourir à des fonds de tiers pour compléter les investissements subsidiés.

Ce recours au financement externe n'est toutefois pas sans limites. L'Agence Intercommunale s'est dès lors attelée à définir le volume d'investissements et d'emprunts qui peut raisonnablement être supporté à court, moyen et long termes. Cette donnée sert de fil rouge à l'ensemble du plan stratégique.

La situation d'emprunts pour l'Agence Intercommunale se situe actuellement comme suit :

Développement	60.074.209
Crématorium	5.839.533

IDETA a consolidé son emprunt. Initialement prévu à un montant de 108 M€ (2008), le montant réellement en cours à fin 2013 s'établit à 66 M€. De ce montant, 30 M€ sont encore disponibles pour la période de la mandature communale, soit une moyenne de 5 M€ de financement externe par an.

Par ailleurs, eu égard aux données historiques qui permettent de dégager des tendances structurelles ainsi qu'aux disponibilités financières, un cadrage plus précis et ex-ante des ressources et des investissements s'avère nécessaire au bon équilibre de la structure. Ce cadrage sera présent dans la définition des objectifs de la période 2014-2016 (voir supra).

➔ **Un déménagement annoncé**

Sur le plan interne, le déménagement du siège social de l'Agence sur le site de l'ancienne clinique St Georges (projet CITÉ) en plein cœur de Tournai sera l'évènement majeur de l'année 2014.

Ce nouveau siège proposera 3 plateaux de bureaux à destination du personnel d'IDETA ainsi qu'une salle panoramique au niveau du 4ème étage. L'accueil situé au rez-de-chaussée sera prolongé par un centre d'entreprises dédié aux énergies vertes et au développement durable plus communément désigné sous le nom de «Greenhub».

Ce déménagement permettra de regrouper la plus grande partie du personnel sur un seul site, dans de nouveaux locaux plus fonctionnels. Le parking situé au sous-sol représentera une solution également plus pratique pour l'ensemble des utilisateurs.

Le mode d'organisation interne sera avec certitude impacté par cette donne.

Le projet représente un investissement brut global de 9 M€ en ce compris le centre d'entreprises "Greenhub" situé au rez-de-chaussée.

Un subside ainsi que le produit de la revente de 3 sites occupés jusqu'ici par l'Agence, soit l'hôtel de Maître situé à la rue Saint-Jacques, un rez-de-chaussée à destination de bureaux sis Placette aux oignons ainsi qu'un parking de quelques places rue des Bouchers Saint-Jacques permettront de réduire le coût net final à 5,5 M€.

La charge annuelle d'amortissement de ce nouveau bâtiment représentera +/- 160.000 €/an , soit +/- 2.000€/an par ETP.

C'est aussi au départ de cette nouvelle base que se réuniront les instances mises en place en 2013 dans une nouvelle configuration et mode d'organisation.

➔ **Le contexte juridique en mutation**

- Volet législation sur les marchés publics :

Les modifications qui touchent la législation sur les marchés publics sont entrées en vigueur le 1er juillet 2013 et nécessiteront en interne un effort substantiel de formation, de diffusion et de contrôle afin d'en respecter les prescrits.

La mise en pratique d'un nouveau corpus normatif nécessite toujours de nombreuses années d'ajustement émaillées, notamment, par la production d'une jurisprudence neuve mais appelée à être en constante évolution.

Par ailleurs, une série de procédures inexistantes jusqu'à présent ont été introduites tel le dialogue compétitif,...

Enfin, l'Agence Intercommunale a la volonté d'engager la réflexion sur la réservation de certaines procédures de marchés aux sociétés d'économie sociale pour le futur (entretien verts,...) tel que cela est prévu par la loi.

- Volet « évolution du cadre organique et fonctionnel » des services patrimoniaux et ses répercussions sur les procédures d'expropriation.

La 6^{ème} réforme de l'état et la régionalisation de certaines compétences, impliquent le transfert des Comités d'Acquisition d'Immeubles aux Régions pour janvier 2014. Aujourd'hui, ces entités fonctionnent sur pied d'une législation organique datant du siècle dernier et leur conférant des prérogatives extrêmement élevées dans les procédures d'expropriation et de négociations préalables. La réforme de ces dispositions pourrait impliquer une plus grande autonomie des pouvoirs expropriants et un plus grand pouvoir d'initiative dans le cadre des procédures en cours, choses qui permettraient à l'IDETA de davantage maîtriser ses réserves foncières et de pallier au retard de l'administration aujourd'hui handicapée par un effectif insuffisant.

- Volet « Tutelle sur les Intercommunales wallonnes »

Depuis le 1^{er} juin 2013, le décret dit « tutelle » sur certains actes pris par les pouvoirs publics wallons a été considérablement modifié pour faire la part belle au système d'e-tutelle (aujourd'hui en phase de test dans certaines communes mais qui devrait être appliqué à terme dans les Intercommunales) et à une simplification administrative appelée de ses vœux par le Ministre des Pouvoirs Locaux. Ces modifications seront donc grandement mises à l'épreuve durant les années à venir durant lesquelles nous sont déjà annoncés d'autres amendements à l'actuel exercice de tutelle effectué par les services régionaux. Ces modifications impliqueront une adaptation aux procédures en vigueur au sein de l'IDETA ainsi qu'une formation *ad hoc* auprès du personnel.

VI.3. Hypothèses de travail

Comme mentionné ci-dessus, les principales incertitudes sont liées à l'acceptation ou non des projets européens pour lesquels 2 groupes différents de demandes seront déposés :

- Fin 2013-début 2014 : des projets introduits dans la programmation 2014-2020 en suivi du programme Convergence;
- En septembre 2014 : un deuxième groupe de projets dans le cadre d'Interreg V.

Il est compliqué dès lors que ces projets ne sont pas finalisés, introduits et acceptés de réaliser un budget précis pour les exercices 2014-2016.

Toutefois, notre volonté étant de maintenir un volume d'intervention plus ou moins constant permettant de maintenir un financement structurel pour les prochaines années notamment au niveau des dépenses de personnel, nous avons réalisé les budgets en ce sens et calibré les projets qui seront déposés en conséquence en tenant compte d'un taux de 80 % de dossiers et enveloppes acceptés.

Les autres hypothèses de base pour la réalisation du présent plan stratégique et budget sont :

	2014	2015	2016
Croissance*	+1,1%	1,6 à 1,8%	1,6 à 1,8%
Inflation*	+1,3%	3%	3%
Augmentation salariale (en ce comprise évolution grille barémique)	+3%	+ 3%	+3%
Taux d'intérêt court terme	1,3%	2%	2%
Taux des obligations 10 ans	3%	3,5%	3,5%
Evolution de la population en Wallonie picarde	0,5%	0,5%	0,5%

VII. Objectifs

VII.1. 10 objectifs clé

Axe		Objectif
Ressources	1	Stabiliser la structure et définir un cadre
	2	Définir un cadre budgétaire strict
	3	Définir ex ante des balises strictes
Investissements	4	Mettre en œuvre les ZAE identifiés par les décisions de la Wallonie
	5	Poursuivre la densification des infrastructures « pôles de référence »
	6	Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte

	7	Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique
Services aux entreprises	8	Se mettre en phase avec les enjeux de la future programmation européenne
	9	Faire rayonner la stimulation économique au départ de nos infrastructures clé
Services aux communes	10	Favoriser la mise en réseau des compétences présentes dans les communes

VII.2. Déclinaison et plan d'action par objectif

- **Objectif 1 : Stabiliser la structure et définir un cadre**

→ Déclinaison

IDETA a connu depuis 1994 une croissance continue de ses missions et donc par voie de conséquence de ses effectifs.

Le payroll IDETA reprend 88 personnes à la fin de l'exercice 2013 (+/- 85 ETP).

La démarche d'acquisition de compétences et le niveau de professionnalisation du personnel sont reconnus et constituent un atout majeur de l'Agence.

Il s'agit donc de préciser les moyens disponibles afin de stabiliser l'équipe et de pérenniser le personnel.

La croissance du personnel atteint aujourd'hui sa maturité et un point d'équilibre en termes budgétaire.

Il s'avère en effet que certaines recettes doivent être considérées aujourd'hui comme structurelles et ne sont pas élastiques ou liées au volume d'emploi.

L'élaboration du plan stratégique a donc intégré une réflexion sur le cadre du personnel à stabiliser, pérenniser, afin de concilier les deux objectifs que sont la mise en œuvre du plan d'actions et l'équilibre financier avec pour horizon juin 2014, date du déménagement.

Le cadre proposé pour la période 2014-2016 est de 80 personnes réparties comme suit :

PAYROLL IDETA TOTAL	Cadre 10/2013	au Cadre 2014	juin Cadre 2015	Cadre 2016
Direction Valorisation du Territoire	27	24	24	24
Direction des Equipements Economiques	25	24	24	24
Secteur crématorium	7	7	7	7
Direction Participations & Energie	6	5	5	5
Direction des Moyens Généraux	19	16	16	16
Direction Générale	4	4	4	4
TOTAL	88	80	80	80

➔ *Plan d'action*

Cet objectif implique de mettre en œuvre les actions suivantes :

- Profiler l'équipe «infrastructures économiques» en fonction du programme d'investissements;
- Déposer un portefeuille de projets compatible avec le volume de personnel subventionné (pas d'augmentation d'effectifs);
- Rationaliser certains postes dans le cadre du déménagement;
- Réaliser une cartographie des compétences et de favoriser la mobilité interne afin de répondre aux réorientations des missions et à l'objectif de pérennisation d'une équipe compétente et motivée.

- **Objectif 2 : Définir et respecter un cadre budgétaire strict**

➔ *Déclinaison*

L'Agence Intercommunale s'est fixé 4 sous-objectifs à atteindre en termes de cadrage budgétaire :

- Dégager des moyens propres permettant de poursuivre les investissements économiques par une part en fonds propres;
- Dégager la trésorerie nécessaire pour faire face aux échéances de remboursement d'emprunts;
- Maintenir les cotisations à leur niveau actuel moyennant les dispositions d'indexation prévus (indice des prix et volume d'habitants);
- Assurer le paiement des dividendes annoncés aux communes affiliées.

➔ *Plan d'action*

La réalisation de cet objectif et des sous-objectifs implique de s'assurer de la réalisation des recettes prévisionnelles telles que définies dans le budget et de stabiliser les dépenses.

Le dispositif mis en place comporte :

1. La définition d'enveloppes de **dépenses** prédéfinies et qui sont relatives :

- Aux moyens de fonctionnement (masse salariales et frais généraux);
- Aux moyens d'actions et à la part de co-financement acceptable;
- Au budget d'investissement (équipements économiques principalement).

2. La maximalisation des chances de réaliser les recettes par :

- Un suivi plus rigoureux de la réalisation du chiffres d'affaires (processus de facturation renforcé, fermeté sur le respect du calendrier des vente de terrains,...);
- Une promotion plus active des équipements (minimisation des locaux inoccupés, promotion des nouveaux concepts tels les Smart-Work Centers, espace de Coworking,...);
- Un examen permanent de l'adéquation des prix à l'évolution des coûts (terrains, loyers,...);
- Le suivi strict du programme de viabilisation des terrains.

3. La **génération de recettes de trésorerie** par :

- La priorisation des projets selon leur impact sur la trésorerie (notamment le déstockage des terrains par un programme d'investissement orienté ZAE);
- La récupération active des créances (Wallonie, loyers auprès des entreprises,...);
- Le désinvestissement (vente de bâtiments amortis,...).

- **Objectif 3 : Définir des balises ex-ante claires**

➔ *Déclinaison*

Cet objectif découle du précédent et le précise.

Partant du principe que certains produits deviennent structurels, ceux-ci deviennent une balise pour la détermination de charges qui peuvent être supportées.

Ainsi, si on admet que les ventes de terrains ne peuvent dépasser une moyenne de 6,5 M€, il y a lieu de respecter les limites suivantes :

	2014	2015	2016
Ventes de terrains	Moyenne de 6,5 M€/an		
Masse salariale globale (62)	6.500.000	6.600.000	6.700.000
Frais généraux	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Dépenses brutes d'investissement	33 M€ sur la période		

Les balises comportent aussi les engagements à tenir concernant les flux financiers annoncés aux communes associées, soit les prévisions de dividendes annoncés comme suit :

	2014	2015	2016
Dividendes aux communes (y compris dotation No Télé)	6.000.000	6.000.000	6.000.000

➔ *Plan d'action*

Les éléments présentés dans le plan stratégique respectent strictement ces contraintes :

- Le plan de commercialisation des terrains industriels se présente comme suit :

Ventes prévisionnelles	€/m ²	Montant des ventes (en €)		
		2014	2015	2016
Ghislenghien III	40		1.400.000	1.400.000
Ghislenghien IV	40	260.000	1.040.000	1.300.000
Sous-total Ghislenghien		260.000	2.440.000	2.700.000
Tournai-Ouest I	40	200.000	-	-
Sous-total Tournai		200.000	-	-
Leuze-Europe 2	35	1.750.000	875.000	-
Smart Square	35	-	-	1.750.000
Sous-total Leuze		1.750.000	875.000	1.750.000
Frasnes partie FEDER	15	352.500	-	-
Frasnes partie DEPA	35	-	800.000	540.000
Sous-total Frasnes		352.500	800.000	540.000
Champ Lionne	35	542.000	700.000	-
Polaris	35	-	-	2.100.000
Sous-total Péruwelz		542.000	700.000	2.100.000
Port de Pecq (zone PACO)	50	-	2.225.000	-
Port de Pecq (ZAE)	50	900.000	-	-
Sous-total Pecq		900.000	2.225.000	-
Qualitis	60	720.000	570.000	420.000
sous-total Enghien		720.000	570.000	420.000
Total		4.725.000	7.610.000	7.510.000
Moyenne			6.615.000	

On voit clairement que si la moyenne de 6,5 M€ est atteinte sur 3 ans, l'exercice 2014 présente des chiffres bas au vu de la poursuite de l'impact de la crise et de la faible disponibilité des terrains (en particulier Tournai). Pour les années suivantes, la mise en commercialisation des terrains sur Ghislenghien et la zone du Port de Pecq sera déterminante pour réaliser les résultats.

- Le tableau d'investissements bruts présenté respecte la limite de 33 M€ sur la période :

Investissements	Période 2014-2016
Renouvellement Informatique	150.000
Achat véhicules	40.000
Projets économies d'énergie (bâtiments IDETA)	450.000
Acquisitions	5.500.000
Bâtiments	1.500.000
ZAE	25.375.000
Total	33.015.000

Concernant les acquisitions, le budget présente la répartition suivante par zone :

Plan acquisition 2014-2016	Budget
Ath-Ghislenghien-3	€ 650.000,00
Ath-Ghislenghien-4	€ 2.500.000,00
Frasnes-lez-Anvaing - ZAE de la Sucrierie	€ 20.000,00
Leuze-Europe-2	€ 300.000,00
Pecq - Port	€ 700.000,00
Péruwelz - Polaris	€ 1.300.000,00
Tournai-Ouest-3	€ 0,00
TOTAL	€ 5.470.000,00

Le financement de ces investissements est prévu comme suit :

Emprunts	15 M€
Subsides	15 M€
Fonds propres	3 M€

- Les dividendes annoncés sont maintenus et stabilisés sur la période de la mandature communale (année de référence = 2012) grâce à une politique de dotation/prélèvement sur les réserves.

Résultats financiers (dividendes) attendus du secteur « Participations »

Dividendes distribuables ou affectables	2014	2015	2016
Sous-secteur - Electricité	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €
Sous-secteur - Gaz	1.450.000 €	1.450.000 €	1.450.000 €
Sous-secteur - Signaux analogiques et numériques	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Sous-secteur - Energie durable	400.000 €	400.000 €	400.000 €
TOTAL	6.000.000 €	6.000.000 €	6.000.000 €

Afin de garantir la stabilité de ces revenus, des prélèvements sur les réserves constituées en IDETA devront être effectuées dans les sous-secteurs qui le permettent, soit en «Electricité» (A) et «Gaz» (B), et ce pour un montant cumulé sur la période de 513.895 EUR. Ce montant s'additionne aux prélèvements sur les réserves qui devront également être effectués en I.P.F.H. afin de garantir à IDETA des dividendes constants nonobstant la baisse significative de la recette financière principale provenant des GRD.

L'action principale consistera à suivre régulièrement et rigoureusement l'évolution et le respect de ces différentes balises à l'aide d'outils financiers adéquats tels :

- Les rapports budgétaires mensuels établis par direction;
- Le suivi trimestriel des tableaux d'investissements;
- Le suivi d'indicateurs spécifiques.

Notons que ces différents éléments sont suivis par la direction mais également par le Conseil d'administration selon la périodicité de leur production.

Par ailleurs, le respect de la masse salariale globale implique de mettre en place les actions annoncées au niveau du premier objectif mais également de limiter pendant la nouvelle période de 3 ans les opérations de revalorisations de fonctions et de rémunérations.

Outre les balises principales énoncées ci-avant, les budgets présentés en annexe par secteur respectent chacun une structure et une logique spécifiques.

- Secteur Développement

Secteur dont l'objectif est de mettre en œuvre les investissements économiques (dont la plupart sont subventionnés à concurrence de 80 %) et de les commercialiser. Une marge doit être dégagée. Celle-ci n'est pas distribuée mais constitue la part de fonds propres à constituer pour poursuivre les projets au sein du secteur même ou du secteur Etudes & Tourisme (un transfert est d'ailleurs opéré en ce sens).

- Secteur Tourisme et Etudes

Le secteur Tourisme est un secteur majoritairement subventionné. Une quote-part de fonds propres (au travers des cotisations) est nécessaire pour équilibrer les comptes. Afin de pérenniser le secteur, de nouvelles recettes structurelles devraient être dégagées (exemple taxes de séjours,...).

Le secteur Etudes est orienté «services aux communes». L'autre partie des cotisations des communes y sont affectées ainsi qu'une partie des revenus issus de l'activité économique (transfert et mutualisation). Les services rendus aux communes sont tarifés en fonction du besoin ou au travers de tarifs préétablis pour les prestations In-house.

Les deux secteurs ensemble doivent présenter une situation équilibrée.

- Secteur Crématorium

L'activité du crématorium est rentable et pérenne.

Les premières années de fonctionnement, le résultat est affecté par le mode de financement (plus de 90% par emprunt et très faible capitalisation de départ). L'équilibre sera atteint au terme de 2017 au fur et à mesure de la diminution du montant de l'emprunt et des charges y afférentes.

- Parcs naturels

Les parcs naturels sont organisés en deux structures dont les résultats ne sont appréhendables que s'ils sont consolidés.

En effet :

- Le volet opérationnel des Parcs naturels est géré au départ de nouvelles asbl spécifiques (qui remplacent les commissions de gestion). Ces structures sont déficitaires par nature car elles sont subventionnées partiellement et ne disposent pas de recettes propres complémentaires.
Le secteur Parcs naturels, pouvoir organisateur, collecte les cotisations communales et provinciales.

Une consolidation des déficits des asbl et des cotisations des communes apportées directement dans le secteur Parcs donne le résultat final. L'objectif est de faire coïncider les déficits des asbl avec les cotisations des communes de sorte à atteindre l'équilibre.

- Secteur Participations & Energie

Ce secteur composé historiquement de 3 sous-secteurs purement financiers présente une situation positive en termes de résultats et sont à la base de la distribution de dividendes vers les communes.

Dans une politique de maintien des dividendes à un niveau constant, les résultats après distribution des dividendes, peuvent être positifs (mise en réserves) ou négatifs (prélèvement sur les réserves).

Toutefois, afin d'assurer cette constance, les seuls revenus financiers ne peuvent suffire dans un double contexte de libéralisation du marché de l'énergie et de crise financière.

Le secteur s'est donc opérationnalisé (création du sous-secteur «énergie durable» en 2008).

Ce secteur dégage de nouvelles recettes qui pourront à terme prendre le relais de la diminution des produits financiers dans les autres sous-secteurs.

- **4ème objectif : Mettre en œuvre les ZAE identifiés par les décisions de la Région wallonne**

➔ *Déclinaison*

La Région wallonne a défini un plan prioritaire d'équipement de parcs d'activités ainsi qu'un plan prioritaire bis pour la période 2014-2017. Les zones concernées sont :

Plan prioritaire	Plan prioritaire Bis
Ghislenghien 3	Parc logistique de <i>Ghislenghien 4</i>
Tournai-Ouest 3	Polaris
<i>Leuze-Europe 2</i>	Port de Pecq
Pecq Pont Bleu	Delta Zone
	Tournai Eurometropolitan Business Parc

Ce programme est complété au niveau de l'Intercommunale par :

- Le développement d'une microzone en centre urbain > **TechniCité**
- La préparation des futurs espaces économiques à l'horizon 2025 (Tournai Est, Escanaffles-Orroir, Silly, Enghien,...)

➔ *Plan d'action*

Mettre en œuvre rapidement les parcs d'activités nécessite de disposer de la maîtrise financière mais également des moyens financiers nécessaires.

En l'état actuel, les zones de Leuze Europe et de Ghislenghien IV sont celles qui ont pu faire l'objet d'une viabilisation partielle.

L'Agence Intercommunale a pris le parti de consacrer la majeure partie de ses moyens d'investissement à l'acquisition et à l'équipement et à la requalification des zones d'activités.

La projection des investissements totaux bruts hors subsides consacrés par zone se présente comme suit :

Investissements 2014-2016		
ZAE	Champ Lionne	275.000,00
	Leuze Europe II Phase 3	2.200.000,00
	Ghislenghien III	5.350.000,00
	Ghislenghien IV	2.300.000,00
	Ghislenghien 1 Revamping	1.700.000,00
	Tournai-Ouest III	6.700.000,00
	Polaris	4.300.000,00
	Pecq (Port)	2.000.000,00
	Etudes et requalifications diverses	550.000,00
	Sous-total ZAE	25.375.000,00
Total investissements		33.015.000,00

Afin de répondre à la demande des investisseurs et de maintenir la structure en équilibre, les zones de Ghislenghien III et de Tournai Ouest III doivent faire l'objet d'une priorité absolue. Rappelons toutefois que les problèmes de maîtrise foncière sont à l'origine des retards de mise en commercialisation.

- **Objectif 5. Poursuivre la densification des infrastructures « pôles de référence»**

➔ *Déclinaison*

Les pôles de référence en cours et à venir pour la programmation 2014-2016 sont pour l'Agence Intercommunale :

- Le quartier Negundo à Tournai-Ouest III;
- Le quartier Saint-Piat à Tournai-Centre (projet TechniCité);
- Le pôle La Lanterne sur le parc d'activités de Qualitis à Enghien.

Le programme prévoit :

- La construction du Negundo 4;
- Le développement par phases d'un pôle économique en centre urbain (projet TechniCité);
- La construction sur Qualitis d'un ensemble de halls-relais.

Le budget réservé est de 1,5 M€ sur la période 2014-2016.

➔ *Plan d'action*

Les investissements sur les zones d'activités économiques étant prioritaires et les capacités de financement limitées, le nombre de nouveaux bâtiments sera réduit sur la nouvelle période de programmation.

La réalisation du programme d'investissement devra être accompagnée :

- D'une opération de promotion immobilière pour le Negundo 4 orientée en priorité vers nos partenaires dans le développement de ce quartier (la Province de Hainaut, l'e-campus, Wapinvest);
- D'une recherche de financement pour le projet TechniCité notamment dans le cadre des nouvelles opportunités de subventionnement (Plan Marshall,..);
- D'une planification temporelle des investissements en tenant compte des moyens complémentaires dégagés afin de ne pas affaiblir la trésorerie.
- **Objectif 6. Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte (DPE)**

➤ *Déclinaison*

L'Agence Intercommunale a logé les projets de production d'énergie verte au sein de sa filiale, la SA ELSA détenue à 99,99% et capitalisée à hauteur de 20 M€.

Les projets répondent à une stratégie de mixte énergétique (éolien, biomasse, hydro,...) et de diversification du portefeuille afin de garantir une stabilité des dividendes.

Si la production d'énergie n'était pas compatible avec une structure Intercommunale pure, celle-ci est toutefois soutenue en direct par l'Agence Intercommunale au travers de prises de participations (actuelles ou futures) dans les projets éoliens développés par des tiers dont :

- SPV Electrabel-Wallonie (budget estimé 2 M€);
- WINDVISION à Tourpes-Beloeil (1,5 M€);
- IPALLE à Péruwelz-Beloeil;
- ...

➤ *Plan d'action*

Le plan de développement pour la période 2014-2016 sera réalisé au départ des deux structures, la filiale Elsa et l'Agence Ideta au départ de la Direction Participations & Energie.

1. Développements au départ d'ELSA

L'année 2014 devrait voir la finalisation des procédures de demande d'autorisation liées aux projets de parcs éoliens de Tournai-Ouest (8 éoliennes - 20 MW) et de Ghislenghien (2 éoliennes - 4 MW). Dans les deux cas, et sous réserve de l'obtention définitive des permis uniques, les chantiers de construction pour ces parcs pourraient se réaliser en 2015 et un début d'exploitation être envisagé en 2016.

La filiale ELSA poursuivra par ailleurs ses prospections et développements en vue d'une diversification de son portefeuille par l'intégration de projets de biométhanisation, hydroélectriques, hydroliens et de cogénération à haut rendement, soit directement, soit indirectement au travers de sociétés de projets créées avec des partenaires industriels.

ELSA viendra également en appui d'IDETA, en tant que partenaire énergétique, pour la mise en œuvre de projets de chaufferies centralisées.

On estime à 1,2 M€ le montant du dividende versé dans le sous-secteur "Energies durables" alimenté par le résultat opérationnel de la société ELSA, à l'horizon 2020 si l'ensemble des projets se réalise.

2. Développements au départ d'IDETA

En parallèle avec les développements «industriels» menés en ELSA, la Direction Participations et Energie réalisera également sur la période 2014 - 2016 des développements d'unités de production d'énergie verte, généralement de plus petite taille soit en articulation directe avec les bâtiments exploités par les différentes directions de l'Agence, soit dans le cadre d'un programme «tiers-investisseurs» menée avec certaines communes associées.

Ils concernent :

- **Le parc éolien «Moulins St-Roch»** (5 éoliennes - 10 MW) sur le territoire des communes de Péruwelz et Beloeil en partenariat avec Ipalle. L'année 2014 devrait voir la finalisation des procédures de demande d'autorisation et, sous réserve de l'obtention définitive du permis unique, le chantier de construction pourrait se dérouler en 2015 et un début d'exploitation être envisagé en 2016.
- **L'installation de centrales de production photovoltaïque** avec pour objectif de porter la puissance installée exploitée par IDETA / ELSA à 500 kWc sur la période 20014-2016. Un premier volet consiste à compléter le parc de mini-centrales photovoltaïques implantées en toiture des bâtiments du patrimoine immobilier de l'Intercommunale.
Le second volet a trait à la généralisation de l'expérience pilote «tiers-investisseurs» menée en 2012 - 2013 avec les communes d'Antoing, Brunehaut, Ellezelles, Enghien et Rumes. En ce sens, IDETA lancera en 2014 un appel à projets ouvert aux communes affiliées au sous-secteur signaux analogiques et signataires de la Convention des Maires pour le déploiement, en trois phases, d'une quinzaine de mini-centrales PV sur des bâtiments communaux ou para-communaux afin de faire passer le parc «tiers-investisseurs photovoltaïque» développé et exploité par IDETA / ELSA au bénéfice des communes de 70 kWc à fin 2013 à 250 kWc à l'été 2015.
Le budget d'investissement pour cette opération est estimé globalement à 500.000 EUR TVAC.
- **La prospection du potentiel en hydroélectricité** afin d'envisager, sous réserve d'un accord à trouver avec les services gestionnaires des voies hydrauliques en Wallonie, l'équipement, dans une perspective territoriale globale, des cinq seuils identifiés sur l'Escaut et la Dendre, pour une puissance totale à installer estimée à 500 kW et un budget d'investissement estimé de 2 millions EUR.

Par ailleurs, la DPE devrait également participer sur la période 2014 - 2016 à un projet de recherche industrielle visant à développer une nouvelle approche d'optimisation de conduite opérationnelle intégrée de plusieurs sources de **stockage électrique** dans un but de régulation des systèmes électriques.

- **Objectif 7. Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique en matière de mobilité**

➤ *Déclinaison*

La DPE mènera un certain nombre d'actions, soit en IDETA, soit en ELSA, afin de favoriser cette transition.

➤ *Plan d'action*

1. IDETA poursuivra en 2014 le déploiement volontariste de bornes publiques de recharge pour véhicules électriques en espaces semi-publics. Comme celles déjà installées, il s'agira de bornes doubles et bidirectionnelles selon deux phases de déploiements :
 - Phase 1. - 2014 - déploiement de 40 bornes afin de porter le «réseau» à 60 emplacements de recharge gérés par le secteur public en Wallonie picarde avec une priorité pour les communes signataires de la Convention des Maires ;
 - Phase 2. - 2015 - déploiement de 40 bornes supplémentaires afin de porter le «réseau» à 100 emplacements de recharge gérés par le secteur public en Wallonie picarde. Ce déploiement concerne toutes les communes associées.

Les dépenses d'investissement en la matière, estimées à deux fois 175.000 EUR HTVA.

2. IDETA compte faciliter également le développement en Wallonie picarde, à l'horizon 2015, d'un réseau de stations de distribution de CNG/LNG à destination des professionnels (notamment les transporteurs nationaux et internationaux) et du grand public dans le cadre d'une démarche proactive de développement durable.
 - **Objectif 8. Services aux entreprises / Se mettre en phase avec les enjeux de la future programmation européenne**

➤ *Déclinaison*

L'ensemble du dispositif d'accompagnement et le service aux entreprises seront menés conjointement par la Direction des Equipements économiques et par la Direction de la valorisation du territoire.

IDETA ne réalisera plus d'actions au travers de la structure SA La Maison de l'Entreprise dès juin 2014 mais uniquement au travers de ses services internes en partenariat avec les autres acteurs du développement de Wallonie picarde, en particulier IEG.

➤ *Plan d'action*

Les trois axes prioritaires de la future période de programmation seront :

1. La recherche et l'innovation

Cette thématique sera au cœur du dispositif d'Intelligence stratégique mené en partenariat avec les autres Intercommunales de développement wallonnes.

2. Transition vers une économie à faibles émissions en CO2

Ce programme sera réalisé en particulier au travers d'un projet d'accompagnement des entreprises dans la poursuite du projet «Smart Park» initié par le Ministre Marcourt. Une fiche commune aux 8 Intercommunales de développement devrait être déposée. IDETA prévoit par ailleurs, la poursuite de la coopération opérationnelle établie entre IDETA et IEG.

3. La compétitivité des PME

La compétitivité est au cœur du dispositif d'intelligence stratégique qui met fortement l'accent sur les opérations de Clustering. La dynamique du clustering sera largement poursuivie en 2014-2016 mais la démarche sera concertée au niveau de la Wallonie picarde en termes de thématiques à développer avec mutualisation des moyens sur l'ensemble du territoire. Elle intégrera également les priorités fixées pour le territoire de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

Il est notamment prévu la répartition suivante :

- Agro-alimentaire > IEG
- Textile > IEG
- Logistique > IEG
- E-business, e-commerce, ... > IDETA
- Innovation par le Design > IDETA
- R&D et nouvelles technologies > IDETA
- Energie > IDETA

- **Objectif 9. Faire rayonner la stimulation économique au départ de nos Infrastructures clefs**

➤ *Déclinaison*

IDETA a développé récemment des pôles de services aux entreprises au sein des parcs d'activités. Ces pôles doivent exercer une attraction naturelle au niveau des entreprises qui ont besoin d'un accompagnement, d'un hébergement, de lieux ponctuels de réunions,...

Dans un même ordre d'idées, IDETA projette de développer deux autres pôles en centre-ville.

Afin de renforcer leur identité, chacun des 4 pôles se verra attribuer une thématique spécifique sur laquelle se basera les opérations d'animation.

➤ *Plan d'action*

Les 4 thèmes et attribution par pôle se présentent comme suit :

1. Le Pôle Negundo concentrera les opérations d'animation autour de l'e-business ou e-commerce en partenariat avec l'Ee-campus et Multitel;
2. Le Pôle Qualitis sera orienté vers la R&D et les nouvelles technologies en partenariat avec l'UCL ;
3. L'espace ESCO / TechniCité touchera davantage à l'Innovation par le Design en partenariat avec St-Luc, l'Académie des Beaux-Arts et les développeurs du site des fours à chaux de Chercq;
4. Le Greenhub permettra d'héberger, d'accompagner des entreprises qui travaillent sur la thématique de la transition énergétique et l'économie neutre en CO² en partenariat avec l'ULB, le CRA-W et le cluster TWEED.

- **Objectif 10. Services aux communes / Favoriser la mise en réseau des compétences présentes dans les communes**

➤ *Déclinaison*

Au-delà des actions menées par la DVT pour le compte des communes en matière d'aménagement du territoire, d'urbanisme et d'attractivité commerciale - cf partie II - il s'agit ici d'organiser la mise en réseau des compétences.

En effet, les communes disposent de compétences propres qui sont mises à disposition d'un contexte plus local mais qui présentent des profils complémentaires à ceux présents au sein de l'Agence. Le travail en réseau doit permettre d'articuler une vue «micro» et une vue «macro» avec pour résultat une analyse et un plan d'action complet, proche du terrain.

➤ *Plan d'action*

Sans être exhaustif, le travail de mise en réseau s'articulera sur les thèmes suivants :

- **Thème économique** par la mise en réseau des ADL pour travailler sur les thèmes de développement économique/ commercial
- **Thème du Tourisme** : outre l'intégration des Parcs dans le réseau, les collaborations se renforcent autour de :
 - la gestion des réseaux de randonnée
 - la gestion, l'animation, la promotion et commercialisation touristique
 - la politique événementielle,...
- **Thème de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire** : la collaboration permettra de mieux prendre en compte les enjeux de la ruralité pour le territoire, d'accentuer les démarches entreprises en matière de redynamisation et de revitalisation urbaine,...
- **Thème de l'Energie et du Climat** : dans le cadre de la Dynamique «Wallonie picarde - Energie positive». L'Agence Intercommunale compte fournir dès 2014 un appui méthodologique aux communes associées et signataire de la Convention des Maires.

VII.3. Performance à atteindre et indicateurs

Objectif	Indicateur	Performance à atteindre
1. Stabiliser la structure et définir un cadre	Nombre de personnes sur le payroll	80
	Nombre de personnes sur le payroll par direction	DEE : 24 DVT : 24 DMG : 16 DMG-crématorium: 7 DPE: 5 DGE : 4
Et favoriser la mobilité interne	Nombre de postes affectés en interne/ nombres de postes ouverts	> 0,5
2. Définir un cadre budgétaire strict dont :		
dégager des moyens propres pour les investissements économiques	Montant minimum affecté aux fonds propres après distribution	secteur développement : 0,5M€
dégager la trésorerie nécessaire au remboursement des charges d'emprunt	Cash flow après remboursement	> 0 secteur Développement
Maintenir les cotisations à leur niveau actuel	Taux de progression des cotisations	Taux de progression <= taux d'indexation + taux d'évolution population
Assurer le paiement des dividendes	Montant des dividendes versés	6M€
3. Définir ex-ante des balises strictes	Ventes de terrains	2014: 4,7M€ 2015 : 7,6M€ 2016 : 7,5 M€
	Masse salariale	2014 : 6,5M€ 2015 : 6,6 M€ 2016 : 6,7M€
	Respect des budgets de chaque direction	Tx de réalisation des recettes par direction Tx de consommation des dépenses par direction
	Frais généraux	Respect de la balise de 2,8M€ Max 15% des coûts totaux consolidés
	Montant des investissements hors secteur participations	Max 33M€
4. Mettre en œuvre les ZAE identifiés par les décisions de la Région wallonne	Réalisation du d'acquisition (en ha)	80%
	Nombre d'ha mis en commercialisation	PP : 30ha en 2014, 53 ha en 2016 PPbis : 46 ha (2014-2016)
5. Poursuivre la densification des infrastructures "poles de référence"	Etat de réalisation des investissements retenus	sur base d'un rapport
	Financement complémentaire obtenu pour la réalisation du programme d'infrastructures	en € (budget IDETA 1,5M€ bruts sur la période)
6. Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte	Dividendes en provenance d'Elsa	2014 : 600.000€ 2015 : 725.000€ 2016 : 775.000€
	Puissance installée en photovoltaïque (IDETA/ELSA)	500 kWc au terme de 2016
7. Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique	Taux de réalisation du plan d'investissement	> 75%
	Nombre des bornes électriques de rechargement installées	2014 : 40 bornes 2015 : 40 bornes
8. Se mettre en phase avec les enjeux de la future programmation européenne	Nombre de projets déposés dans les thématiques prioritaires / nombre de projets déposés	80%
	Taux de projets retenus	80%
9. Faire rayonner la stimulation économique au départ de nos infrastructures clefs	Nombre d'événements organisés sur le thème par an	12
	Taux d'occupation des bâtiments par les entreprises directement concernées par la thématique	Min 50% au terme de 2016
10. Favoriser la mise en réseau des compétences présentes dans les communes	Nombre de séances de travail avec des équipes techniques communales par thème	Min 1 par thème sur la période 2014-2016 pour toutes les communes affiliées par secteur

IV. BUDGET PAR SECTEUR

BUDGET de résultat - DEVELOPPEMENT

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Vente études et services (700)	51 200	325 230	113 973	176 248
	Vente de terrains (701)	9 000 000	4 730 000	7 590 000	7 515 000
	Locations (702)	1 237 000	1 452 000	1 552 150	1 599 300
	Récupération des frais locataires (703)	350 000	413 900	438 110	457 320
	Chiffres d'affaires	10 638 200	6 921 130	9 694 233	9 747 868
74	Subsides s/conventions-frais (7400)	172 000	146 250	105 000	105 000
	Subsides s/conventions-personnel (7401)	353 000	500 000	400 000	400 000
	Subsides ZAE (Var stock + requalifications) (7402)	7 500 000	6 384 000	6 645 000	6 310 000
	Subsides ZAE (partie frais généraux) (7403)	800 000	622 500	290 000	380 000
	Recettes de cotisations (743)	0			
	Personnel - récupérations (744)	36 000			
	Prestations diverses avec TVA (745)	2 200			
	Récupération charges secteurs/conv (746/7)	3 000			
	Autres produits d'exploitation (749)	20 000			
	Autres produits d'exploitations	8 886 200	7 652 750	7 440 000	7 195 000
75	Subsides en capital et intérêts (753)	1 413 940	1 910 000	1 860 000	1 870 000
	Produits financiers	1 413 940	1 910 000	1 860 000	1 870 000
76	Produits exceptionnels (76)	500 000	1 650 000	600 000	0
	Produits exceptionnels	500 000	1 650 000	600 000	0
	TOTAL Produit	21 438 340	18 133 880	19 594 233	18 812 868

Charge

	2 0 1 3	2 0 1 4	2 0 1 6	2 0 1 8
60 Charges refacturées locataires (604)	-350 000	-563 550	-577 095	-590 640
Variation de stock (terrains) (609)	-12 000 000	-7 200 000	-9 825 000	-8 945 000
Approvisionnement et marchandises	-12 350 000	-7 763 550	-10 402 095	-9 535 640
61 Locations / entretien bâtiments (610)	-350 000	-246 550	-275 600	-297 650
Entretien et requalifications ZAE (610)		-1 655 000	-117 000	-430 000
Locations / entretien matériel (610)		-10 000	-10 000	-10 000
Location / entretien matériel roulant (610)		-60 000	-60 000	-60 000
Autres fournitures (611)	-76 000	-54 910	-57 059	-59 208
Services extérieurs, TIC (612)	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Assurances (613)	-25 000	-20 000	-20 000	-20 000
Déplacements (notes frais) (614)	-22 400	-3 500	-3 500	-3 500
Sous-traitance - consultants (615)	-51 000	-75 000	-75 000	-65 000
PTT - communication (616)	-30 000	-103 500	-103 500	-103 500
Frais liés aux conventions (617)	-230 000	-190 000	-135 000	-135 000
Frais administrateurs et gérants (618)	-46 000			
Sponsoring / frais de notoriété (619)	-225 000	-54 800	-54 800	-54 800
Cotisations internes et BBB (6196)	-800 000	-942 000	-960 000	-998 000
Services et biens divers	-1 875 400	-3 435 260	-1 911 459	-2 256 658
62 frais de rémunérations (620)	-1 300 000	-1 340 000	-1 340 000	-1 355 000
Part patronale ONSS (621)	-420 000	-395 000	-395 000	-400 000
Assurance groupe (622)	-150 000	-115 000	-115 000	-120 000
Autres frais de personnel (623)	-50 000	-75 000	-75 000	-75 000
Rémunérations, charges sociales et pensions	-1 920 000	-1 925 000	-1 925 000	-1 950 000
63 Amortissements (63)	-2 279 548	-2 320 000	-2 235 000	-2 260 000
Réductions de valeurs (63)	-100 000			
Provisions (63)		-50 000	-50 000	-50 000
Amort. réd.val. et prov. pour r. et charges	-2 379 548	-2 370 000	-2 285 000	-2 310 000
64 Autres Charges dont pertes commerciales (64)	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
Autres charges d'exploitation	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
65 Charges financières (65)	-1 129 655	-650 000	-600 000	-600 000
Charges Sowafnal		-375 000	-360 000	-350 000
Charges financières	-1 129 655	-1 025 000	-960 000	-950 000
Affectation frais généraux	-912 950,85	-1 132 717	-1 146 657	-1 157 352
TOTAL Charge	-20 667 554	-17 751 527	-18 730 211	-18 259 650
RESULTAT	770 786	382 353	864 022	553 218
CASH FLOW		903 940	1 403 986	1 116 393

BUDGET de résultat : ETUDES & TOURISME

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Vente Etudes et services (700)	462 454	335 000	258 800	318 600
	Chiffres d'affaires	462 454	335 000	258 800	318 600
74	Subsides s/conventions-frais (7400)	1 745 311	2 870 000	1 345 500	1 147 500
	Subsides s/conventions-personnel (7401)	655 845	1 054 800	1 057 500	1 005 000
	Recettes de cotisations (743)	800 000	800 000	800 000	800 000
	Cotisations internes	800 000	800 000	800 000	800 000
	Personnel - récupérations (744)	512 952	190 900	190 900	190 900
	Prestations diverses avec TVA (745)	3 000			
	Récupération charges secteurs/conv (746/7)	0			
	Autres produits d'exploitation (749)	5 000			
	Autres produits d'exploitations	4 522 108	5 715 700	4 193 900	3 943 400
75	Produits financiers (75)	0			
	Subsides en capital et intérêts (753)		17 000	17 000	17 000
	Produits financiers	0	17 000	17 000	17 000
76	Produits exceptionnels (76)	0	80 000		
	Produits exceptionnels	0	80 000		
	TOTAL Produit	4 984 562	6 147 700	4 469 700	4 279 000

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
60	Achat de marchandises (60)	0			
	Approvisionnements et marchandises	0			
61	Locations, entretiens, réparations (610)	-23 000	-25 000	-25 000	-25 000
	Fournitures diverses et énergie (611)	0	-16 500	-17 500	-17 500
	Services extérieurs, TIC (612)	-6 000	-12 000	-12 000	-12 000
	Assurances (613)	0			
	Déplacements (614)	-24 400			
	Sous-traitance - consultants.(615)	-17 525	-17 000	-3 475	-17 000
	PTT - communication (616)	-10 000	-28 500	-28 500	-28 500
	Frais liés aux conventions (617)	-1 982 172	-3 192 000	-1 455 000	-1 204 500
	Frais administrateurs et gérants (618)	0			
	Sponsoring / frais de notoriété (619)	-45 000	-7 500	-7 500	-7 500
	Services et biens divers	-2 108 097	-3 298 500	-1 548 975	-1 312 000
62	frais de rémunérations (620)	-1 393 360	-1 710 000	-1 760 000	-1 813 000
	Part patronale ONSS (621)	-450 000			
	Assurance groupe (622)	-140 000			
	Autres frais de personnel (623)	-27 500	-5 000	-5 000	-5 000
	Transfert entre secteurs (629)	0			
	Rémunérations, charges sociales et pensions	-2 010 860	-1 715 000	-1 765 000	-1 818 000
63	Amortissmts-réd.valeurs-prov. (63)	-30 000	-28 500	-28 500	-28 500
	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-30 000	-28 500	-28 500	-28 500
64	Autres Charges (64)	0			
	Autres charges d'exploitation	0			
65	Charges financières (65)	-16 000			
	Charges financières	-16 000			
	Affectation frais généraux	-959 435	-1 132 717	-1 146 657	-1 157 352
	TOTAL Charge	-5 124 392	-6 174 717	-4 489 132	-4 315 852

RESULTAT	-139 830	-27 017	-19 432	-36 852
CASH FLOW		46 070	107 032	97 823

BUDGET de résultat - CREMATORIUM

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Récupération des frais engagés (703)	0			
	Recettes prestations crématorium (704)	1 000 000	1 050 000	1 100 000	1 150 000
	Chiffres d'affaires	1 000 000	1 050 000	1 100 000	1 150 000
74	Personnel - récupérations (744)	1 560	1 560	1 560	1 560
	Autres produits d'exploitations	1 560	1 560	1 560	1 560
75	Produits financiers (75)	200	15 700	15 700	15 700
	Produits financiers	200	15 700	15 700	15 700
	TOTAL Produit	1 001 760	1 067 260	1 117 260	1 167 260

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
60	Achat de marchandises (60)	-45 000	-45 000	-45 000	-45 000
	Variation de stock (609)	1 000	1 000	1 000	1 000
	Approvisionnements et marchandises	-44 000	-44 000	-44 000	-44 000
61	Locations, entretiens, réparations (610)	-120 000	-140 900	-140 900	-140 900
	Fournitures Diverses et énergie (611)	-70 000	-75 560	-75 560	-75 560
	Services extérieurs, TIC (612)	-5 500	-5 500	-5 500	-5 500
	Assurances, Bat, Roulant, RC... (613)	0	-2 400	-2 400	-2 400
	Déplacements (614)	-500	-500	-500	-500
	Sous-traitance - juristes, consultants.(615)	-10 000	-20 600	-20 600	-20 600
	PTT - communication (616)	-7 400	-7 400	-7 400	-7 400
	Frais liés aux conventions (617)	0			
	Frais administrateurs et gérants (618)	-6 000			
	Sponsoring / frais de notoriété (619)	-2 500	-2 500	-2 500	-2 500
	Services et biens divers	-221 900	-255 360	-255 360	-255 360
62	frais de rémunérations (620)	-249 800	-282 000	-290 000	-300 000
	Part patronale ONSS (621)	-78 000	-80 000	-83 000	-87 000
	Assurance groupe (622)	-24 500	-18 000	-19 000	-20 000
	Autres frais de personnel (623)	-12 500	-13 000	-13 000	-13 000
	Rémunérations, charges sociales et pensions	-364 800	-393 000	-405 000	-420 000
63	Amortissmts-réd.valeurs-prov. (63)	-253 000	-260 000	-260 000	-260 000
	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-253 000	-260 000	-260 000	-260 000
64	Autres Charges (64)	0	-6 000	-6 000	-6 000
	Autres charges d'exploitation	0	-6 000	-6 000	-6 000
65	Charges financières (65)	-200 000	-190 000	-180 000	-170 000

	2 013	2 014	2 015	2 016
<u>Charges financières</u>	-200 000	-190 000	-180 000	-170 000
Affectation frais généraux	-215 687	-257 488	-260 657	-263 088
TOTAL Charge	-1 299 387	-1 405 848	-1 411 017	-1 418 448

RESULTAT	-297 627	-338 588	-293 757	-251 188
CASH FLOW		-80 088	-23 123	21 312

BUDGET de résultat - Participation-GAZ

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
75	Produits financiers (75)	1 900 000	1 980 000	1 630 000	1 480 000
	<u>Produits financiers</u>	1 900 000	1 980 000	1 630 000	1 480 000
	TOTAL Produit	1 900 000	1 980 000	1 630 000	1 480 000

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
61	Frais administrateurs et gérants (618)	0			
	<u>Services et biens divers</u>	0			
64	Autres Charges (64)	-75 000			
	<u>Autres charges d'exploitation</u>	-75 000			
65	Charges financières (65)	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000
	<u>Charges financières</u>	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000
	Affectation frais généraux / DPE		-89 485	-91 648	-93 876
	TOTAL Charge	-115 000	-129 485	-131 648	-133 876

RESULTAT avant distribution	1 785 000	1 850 515	1 498 352	1 346 124
- DIVIDENDES		-1 450 000	-1 450 000	-1 450 000
RESULTAT après distribution		400 515	48 352	-103 876
CASH FLOW		1 852 118	1 501 345	1 349 330

BUDGET de résultat - Participation-ELECTRICITE

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
75	Produits financiers - Dividendes	6 038 000	4 140 000	3 990 000	3 990 000
	Produits financiers - intérêts (75)		200 000	180 000	170 000
	<u>Produits financiers</u>	6 038 000	4 340 000	4 170 000	4 160 000
	TOTAL Produit	6 038 000	4 340 000	4 170 000	4 160 000

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
61	Sous-traitance - juristes, consultants.(615)	0			
	<u>Services et biens divers</u>	0			
64	Autres Charges (64)	-125 000			
	<u>Autres charges d'exploitation</u>	-125 000			
65	Charges financières (65)	-140 000	-140 000	-140 000	-140 000
	<u>Charges financières</u>	-140 000	-140 000	-140 000	-140 000
	Affectation frais généraux / DPE		-214 763	-219 954	-225 302
	TOTAL Charge	-265 000	-354 763	-359 954	-365 302

RESULTAT avant distribution	5 773 000	3 985 237	3 810 046	3 794 698
- DIVIDENDES		-4 000 000	-4 000 000	-4 000 000
RESULTAT après distribution		-14 763	-189 954	-205 302
CASH FLOW		3 989 084	3 817 228	3 802 393

BUDGET de résultat - Participation-ENERGIE DURABLE

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Etudes et services (700)	280 000	322 000	199 500	199 500
	Locations (702)	33 000	35 660	44 950	66 300
	Récupération des frais engagés (703)	270 000	347 500	390 000	390 000
	Certificats Verts	80 000	25 750	26 000	26 000
	Chiffres d'affaires	663 000	730 910	660 450	681 800
74	Subsides s/conventions-personnel (7401)	27 000			
	Subventions liées aus frais généraux (7403)	50 000	0	2 000	5 700
	Récupération charges secteurs/conv (746/7)	220 000			
	Autres produits d'exploitation (749)	50 000	70 000		
	Autres produits d'exploitations	347 000	70 000	2 000	5 700
75	Produits financiers (75)	600 000	600 000	725 000	775 000
	Subsides en capital (753)		75 000	90 000	91 000
	Produits financiers	600 000	675 000	815 000	866 000
	Quote-part secteurs participations		357 939	366 590	375 504
	TOTAL Produit	1 610 000	1 833 849	1 844 040	1 929 004

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
60	Charges refacturées Halls Relais / CE	-180 000	-243 150	-283 930	-295 100
			-66 780	-58 000	-5 000
	Approvisionnements et marchandises	-180 000	-309 930	-341 930	-300 100
61	Locations, entretiens, réparations (610)	-25 000	-32 250	-38 850	-51 600
	Fournitures Diverses et énergie (611)	-5 000	-10 750	-11 825	-12 970
	Services extérieurs, TIC (612)	-62 500			
	Assurances, Bat, Roulant, RC... (613)	0			
	Déplacements (614)	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
	Sous-traitance - juristes, consultants.(615)	-60 000	-110 500	-25 500	-25 500
	PTT - communication (616)	-4 000	-7 500	-7 500	-7 500
	Frais administrateurs et gérants (618)	0			
	Sponsoring / frais de notoriété (619)	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
	Services et biens divers	-192 500	-197 000	-119 675	-133 570
62	frais de rémunérations (620)	-290 000	-480 000	-494 400	-510 000
	Part partonale ONSS (621)	-100 000			
	Assurance groupe (622)	-30 000			
	Autres frais de personnel (623)	0			
	Rémunérations, charges sociales et pensions	-420 000	-480 000	-494 400	-510 000
63	Amortissmts-réd.valeurs-prov. (63)	-39 983	-120 000	-150 000	-160 000
	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-39 983	-120 000	-150 000	-160 000
64	Autres Charges (64)	-10 000			
	Autres charges d'exploitation	-10 000			
65	Charges financières (65)	-200 000	-90 000	-90 000	-90 000
	Charges financières	-200 000	-90 000	-90 000	-90 000
	Affectation frais généraux	-171 062	-235 877	-238 780	-241 007
	TOTAL Charge	-1 213 545	-1 432 807	-1 434 785	-1 434 677

RESULTAT avant distribution	396 455	401 041	409 255	494 326
- DIVIDENDES		-400 000	-400 000	-400 000
RESULTAT après distribution		1 041	9 255	94 326
CASH FLOW		452 454	481 225	576 151

BUDGET de résultat - Participation-CABLO

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Etudes et services (700)		5 000	11 500	11 500
	<i>Chiffres d'affaires</i>		5 000	11 500	11 500
75	Produits financiers (75)	480 000	274 000	263 600	245 200
	<i>Produits financiers</i>	480 000	274 000	263 600	245 200
76	Produits exceptionnels (76)	0			
	<i>Produits exceptionnels</i>	0			
	TOTAL Produit	480 000	279 000	275 100	256 700

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
61	Sous-traitance - juristes, consultants.(615)	0	-30 000		
	Frais administrateurs et gérants (618)	0			
	Sponsoring / frais de notoriété (619)	0			
	<i>Services et biens divers</i>	0	-30 000		
63	Amortissements-réd.valeurs-prov. (63)		-25 000	-50 000	-50 000
	<i>Amort. réd.val. et prov.pour r. et charges</i>		-25 000	-50 000	-50 000
65	Charges financières (65)	-17 000			
	<i>Charges financières</i>	-17 000			
66	Charges exceptionnelles (66)	0			
	<i>Charges exceptionnelles</i>	0			
	Affectation frais généraux / DPE		-53 691	-54 989	-56 326
	TOTAL Charge	-17 000	-108 691	-104 989	-106 326

RESULTAT avant distribution	463 000	170 309	170 111	150 374
- DIVIDENDES		-150 000	-150 000	-150 000
RESULTAT après distribution		20 309	20 111	374
CASH FLOW		196 271	221 907	202 298

BUDGET de résultat - FRAIS GENERAUX

Charge

		2 013	2 014	2 015	2 016
61	Loc.+ Entr bâtiments (610)	-44 000	-61 000	-49 000	-44 000
	Loc.+ Entr matériel bureau/outils (610)	-20 000	-7 000	-7 000	-7 000
	Loc.+ Entr matériel roulant (610)	-30 000	-29 200	-26 200	-26 200
	Fournitures - bureau et petit matériel (611)	-15 000	-7 000	-6 000	-6 000
	Fournitures - documents (611)	-20 000	-29 800	-27 850	-27 900
	Fournitures - vêtements travail (611)	-2 000	-500	-500	-500
	Fournitures : produits d'entretien (611)	-5 000	-6 000	-6 000	-6 000
	Fournitures carburant - mat roulant (611)	-10 000	-11 000	-11 000	-11 000
	Fournitures - énergie (611)	-42 000	-60 000	-60 000	-60 000
	Fournitures - boissons (611)	-10 000	-8 000	-8 000	-8 000
	Maintenance et pt mat informatique (612)	-100 000	-108 100	-114 500	-102 000
	Informatique : frais internet-intranet (612)	-10 000			
	Droits auteur (6125)	0			
	Assurances (613)	-38 500	-35 000	-35 000	-35 000
	Déplacements (614)	-8 000	-10 000	-10 000	-10 000
	Sous-traitance / experts GRH (615)	-30 000	-41 700	-39 700	-39 700
	Sous-traitance - juristes, réviseurs, ...(615)	-80 000	-50 000	-66 000	-76 000
	Frais de port, de poste (616)	-25 000	-7 000	-7 000	-7 000
	Frais tél., fax, internet, Fibre O.(6162)	-60 000	-51 000	-51 000	-51 000
	Frais liés aux conventions (617)	-10 000			
	Frais administrateurs et gérants (618)	-80 000	-180 000	-130 000	-130 000
	Sponsoring / cortisations (619)	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
	Autres frais de notoriété (619)	-60 000	-85 000	-60 000	-60 000
	Services et biens divers	-799 500	-887 300	-814 750	-807 300
62	frais de rémunérations (620)	-975 235	-1 750 000	-1 802 500	-1 820 000
	Part patronale ONSS (621)	-340 000	0	0	0
	Assurance groupe (622)	-150 000	0	0	0
	Frais de formation (623)	-25 000	-20 000	-17 000	-17 000
	Autres frais de personnel (623)	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
	Rémunérations, charges sociales et pensions	-1 520 235	-1 800 000	-1 849 500	-1 867 000
63	Amortissmts-réd.valeurs-prov. (63)	-75 000	-180 000	-340 000	-360 000
	Amort, réd.val. et prov. pour r. et charges	-75 000	-180 000	-340 000	-360 000
64	Autres Charges (64)	0	-72 500	-2 500	-2 500
	Autres charges d'exploitation	0	-72 500	-2 500	-2 500
65	Charges financières (65)	0			
	Charges financières	0			
	TOTAL Charge	-2 394 735	-2 939 800	-3 006 750	-3 036 800

Produit

		2 013	2 014	2 015	2 016
70	Chiffre d'affaires (70)	0	10 000	12 000	15 000
	Chiffres d'affaires	0	10 000	12 000	15 000
74	Subsides s/conventions-frais (740)	10 000			
	Subsides s/conventions-personnel (7401)	25 000			
	Personnel - récupérations (744)	88 600	81 000	82 000	83 000
	Prestations diverses avec TVA (745)	7 000			
	Récupération charges secteurs/conv (746/7)	0			
	Autres produits d'exploitation (74)	0			
	Autres produits d'exploitations	130 600	81 000	82 000	83 000
75	Produits financiers (75)	5 000	90 000	120 000	120 000
	Produits financiers	5 000	90 000	120 000	120 000
	TOTAL Produit	135 600	181 000	214 000	218 000

RESULTAT	-2 259 135	-2 758 800	-2 792 750	-2 818 800
Part DEE	-912 951	-1 132 717	-1 146 657	-1 157 352
Part DVT	-959 435	-1 132 717	-1 146 657	-1 157 352
Part DPE	-171 062	-235 877	-238 780	-241 007
Part Crema	-215 687	-257 488	-260 657	-263 088

V. BUDGET CONSOLIDE

Evolution budgétaire consolidée IDETA - 6 ans

Destinataires : DG

Charge

	REEL			BUDGET			
	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	
60	Approvisionnements et marchandises - total 60	-6 221 471	-6 534 490	-12 574 000	-8 117 480	-10 788 025	-9 879 740
61	Services et biens divers - total 61	-2 729 852	-3 515 479	-5 370 470	-8 411 420	-4 810 219	-4 924 888
62	Rémunérations, charges sociales et pensions - total 62	-5 557 498	-6 429 035	-6 235 895	-6 313 000	-6 438 900	-6 565 000
63	Amort, red.val. et prov. pour r. et charges - total 63	-2 179 199	-2 498 297	-2 839 175	-3 045 500	-3 175 500	-3 230 500
64	Autres charges d'exploitation - total 64	-32 485	-47 989	-310 000	-178 500	-108 500	-108 500
65	Charges financières - total 65	-1 101 298	-1 048 556	-1 744 387	-1 486 800	-1 411 800	-1 391 800
66	Charges exceptionnelles - total 66	-415 000	-6 377	0			
	TOTAL Charge	-18 236 803	-20 080 224	-29 073 927	-27 552 700	-26 732 944	-26 100 428

Produit

	REEL			BUDGET			
	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	
70	Chiffres d'affaires - total 70	6 333 072	8 934 659	12 763 654	9 052 040	11 736 963	11 924 768
74	Autres produits d'exploitations - total 74	6 101 612	8 784 768	14 069 526	13 705 010	11 903 460	11 412 660
75	Produits financiers - total 75	7 423 549	12 449 984	10 382 240	9 346 700	8 936 300	8 818 900
76	Produits exceptionnels - total 76	528 030	7 069 442	500 000	1 730 000	600 000	0
	TOTAL Produit	20 386 263	37 238 852	37 715 420	33 833 750	33 176 743	32 156 328

Résultat

	REEL			BUDGET			
	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	
		2 149 460	17 158 628	8 641 493	6 281 050	6 443 799	6 055 900

VI. ANNEXES

Liste des administrateurs

Conseil d'administration (30)

Administrateurs publics (23)

Lise AMORISON

Bernard BAUWENS

Jean-Pierre BOURDEAUD'HUY

Michel CASTERMAN

Xavier DECALUWE

Ludivine DEDONDER

Pascal DE HANDSCHUTTER

Line DE MECHELEER - DEVLEESCHAUWER

Benoît DESCHAMPS

Michel DEVOS

Véronique DURENNE

Marc DUVIVIER

Laurence FERON

Catherine GUISSSET-LEMOINE

Laetitia LIENARD

Inês MENDES

François OTTEN

Florine PARY-MILLE

Daniel RICHIR

Dominique SURLEAU

Marc VANDERSTICHELEN

Roger VANDERSTRAETEN

Pierre WACQUIER

Administrateurs indépendants (7)

Kris COENEGRACHTS - Westlede

Raphaël DEBRUYN

Michel DORCHIES

Ronald DUVAL

Philippe LUYTEN

Jean PEETERS

Roby VAN DAELE

Président du Conseil : Pierre WACQUIER

Comité de Rémunération

Pierre WACQUIER - Président

Catherine GUISSSET-LEMOINE - Vice-Présidente

Benoît DESCHAMPS - Vice-Président

Roger VANDERSTRAETEN- Vice-Président

Daniel RICHIR - Administrateur

Equipe de Direction

Pierre VANDEWATTYNE - Directeur général

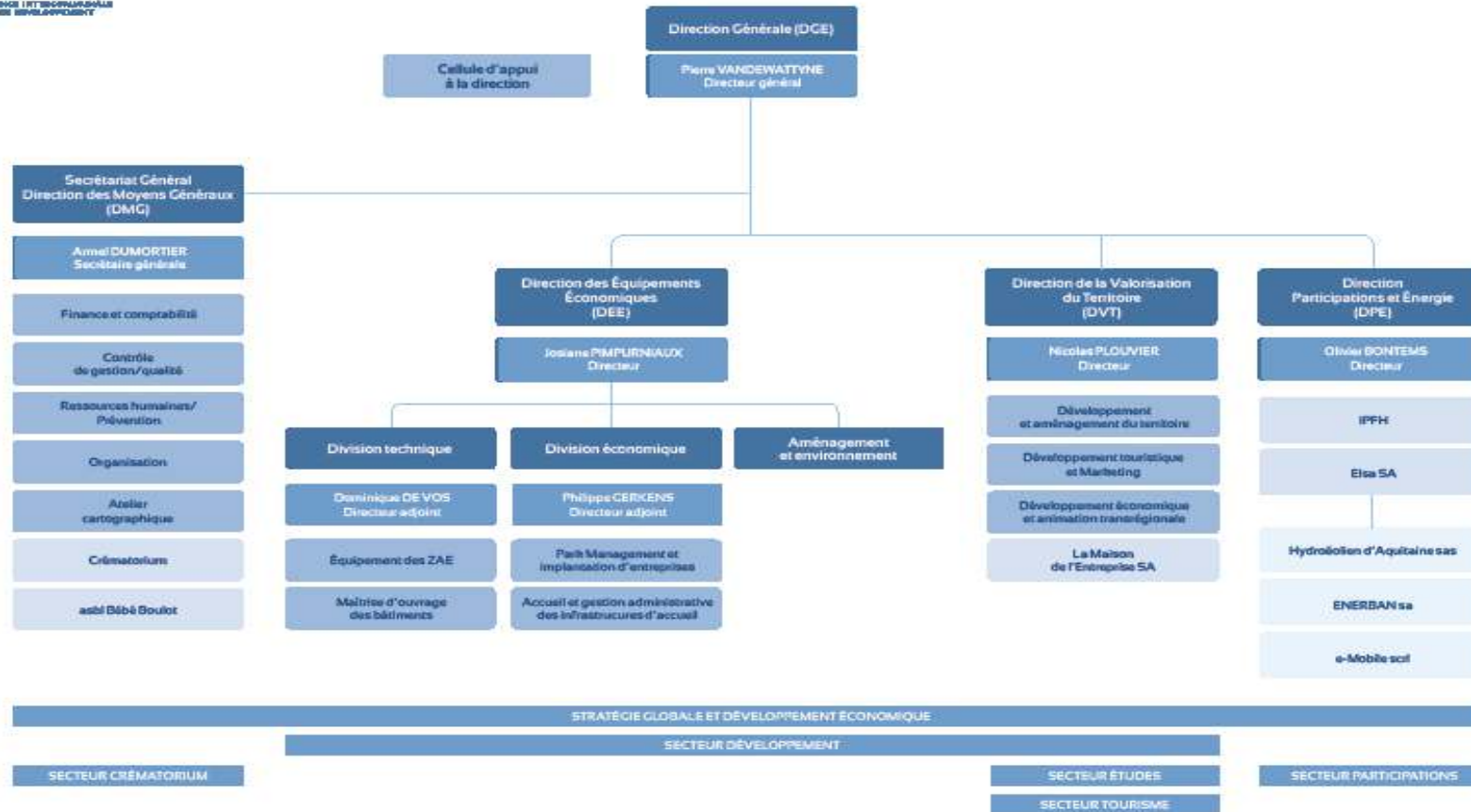
Armel DUMORTIER - Secrétaire générale (Direction DMG)

Josiane PIMPURNIAUX - Directrice DEE

Olivier BONTEMS - Directeur DEI

Nicolas PLOUVIER - Directeur DVT

Organigramme



Modalités des droits de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées

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

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

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

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

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

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

Consultation de documents.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Extrait du Procès-verbal du Conseil d'administration :

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

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

Pour les documents ayant une ancienneté d'un an maximum : 1 euro + frais de port pour les 10 premières copies. Au delà de 10 copies, 0,5 euro par copie supplémentaire.

Pour les documents ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté : 2 euros + frais de port pour les 10 premières copies. Au delà de 10 copies, 1,5 euro par copie supplémentaire.

Pour les documents ayant plus de 5 ans d'ancienneté : sur devis.

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

Sur devis.

Les copies seront délivrées dès réception du paiement du demandeur.

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

Visites

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

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

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

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