

**Plan stratégique  
2014-2015-2016  
Volume 2**

**Plan d'action par direction opérationnelle**

## Table des matières

- I. Direction des Equipements Economiques**
  - I.1. Division technique
    - I.1.1. Référentiel
    - I.1.2. Plan d'actions
  - I.2. Division économique
    - I.2.1. Référentiel
    - I.2.2. Plan d'actions
- II. Direction de la Valorisation du Territoire**
  - II.1. Volet Aménagement
    - II.1.1. Référentiel
    - II.1.2. Plan d'actions
  - II.2. Volet Tourisme
    - II.2.1. Référentiel
    - II.2.2. Plan d'actions
  - II.3. Volet Intelligence territoriale
- III. Direction Participations & Energie**
  - III.1. Référentiel
  - III.2. Plan d'actions
- IV. Direction des Moyens Généraux**
  - IV.1. Secteur crématorium
  - IV.2. Services généraux
    - IV.2.1. Référentiel
    - IV.2.2 Plan d'actions

## I. DIRECTION DES EQUIPEMENTS ECONOMIQUES

### I.1. DIVISION TECHNIQUE

#### I.1.A. REFERENTIEL

Objectif	Processus
1. Renforcer les infrastructures d'accueil des entreprises	Aménagement et équipement de parcs d'activités économiques et équipement de zones inscrites au Plan de secteur (P0101)
	Maîtrise d'ouvrage en matière d'assainissement de sites à réaménager (SAR) (P0102)
	Construction de bâtiments relais et d'infrastructures d'accueil dans les PAE (P0103)
2. Maintenir les infrastructures d'accueil des entreprises	Requalification des zones d'activités économiques existantes (P0104)
	Programmation et suivi des travaux de rénovation et réparations importantes relatifs à des biens immobiliers propriété d'IDETA (P0105)

#### I.1.B. PLAN D' ACTIONS

##### Objectif 1. Renforcer les infrastructures d'accueil des entreprises

Le renforcement des infrastructures d'accueil pour les entreprises passe par 2 types d'actions principales :

- La mise à disposition de terrains industriels;
- La mise à disposition d'espaces locatifs industriels ou de services.

Pour la période 2014-2016, l'accroissement de l'offre par la mise en œuvre effective des zones prioritaires et prioritaires bis visant à libérer des terrains industriels est essentielle, voir cruciale à la poursuite du développement socio-économique de la Wallonie picarde.

La décision de réserver la majeure partie du plan d'investissement aux acquisitions foncières (16%) et à la réalisation des zones d'activités économiques (76%) est un élément fort de la stratégie poursuivie en 2014-2016.

Aucun dossier d'assainissement de sites à réaménager n'est repris dans le présent plan. Par ailleurs, le plan d'investissement en bâtiments sera orienté sur les pôles de développement récents en vue de les consolider mais avec la participation de partenaires externes.

Investissements	Période 2014-2016
Renouvellement Informatique	15 0.000
Achat véhicules	40.000
Projets économies d'énergie (bâtiments IDETA)	450.000
Acquisitions	5.500.000
Bâtiments	1.500.000
ZAE	25.375.000
<b>Total</b>	<b>33.015.000</b>

### Processus opérationnel P0101 : Aménagement et équipement de parcs d'activités économiques et équipement de zones inscrites au Plan de secteur (P0101)

La mise en œuvre des zones d'activités impliquent le respect des étapes suivantes :

A. Pré-étude du projet
B. Définition du périmètre de reconnaissance
C. Acquisition des terrains
D. Programmation et phasage opérationnel
E. Mise en œuvre des travaux d'aménagement
F. Remise des voiries et équipements

#### Les acquisitions de terrains

Le retard global dans la mise en œuvre des zones relève d'une part, des longueurs administratives et d'autre part, des prises de possessions foncières, à savoir les acquisitions des emprises nécessaires et la prise de possession des parcelles.

Pour la période 2014-2016, le plan d'acquisition repose sur un budget global de 5.470.000 €. Il concerne les Zones d'activités économiques suivantes : Ghislenghien 3 et 4, Frasnes-lez-Anvaing, Leuze Europe 2, Pecq-Port et Pont Bleu, Polaris, Tournai Ouest 3.

#### La programmation

Le programme en termes d'équipements s'articule principalement autour de 4 axes :

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

Au cours de la période 2014-2016, l'objectif est de libérer environ 130 hectares de terrains commercialisables à destination des entreprises, dont environ 83 hectares issus des Zones Prioritaires (Leuze Europe 2 - phase 3, Ghislenghien 3, Tournai Ouest 3, Pecq,) et environ 46 hectares issus des zones relevant du Plan Prioritaire Bis (Parc logistique, Péruwelz-Polaris et Antoing Delta Zone).

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

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

- *La poursuite de la mise en œuvre des zones d'activité économique du Plan Prioritaire ;*
- *La poursuite de la mise en œuvre des zones d'activité économique du Plan Prioritaire Bis ;*

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

ZAE	Livraisons en 2014-2016
Zones d'activités prioritaires	
Leuze Europe 2 - Phase 3	7 ha fin 2014 (en ce compris Smart Square et réseau électrique)
Ghislenghien 3 (versant est)	17 ha fin 2014
Tournai Ouest 3 (phase 1)	53 ha en 2016 + giratoire et voirie vers la N7
Port de Pecq	6 ha en zone de transbordement en 2014
<b>Sous-total</b>	<b>83 ha</b>
Zones d'activités prioritaires bis	
Polaris (phase 1)	40 ha
Orientis	6 ha
Delta zone	(programme 2017)
<b>Sous-total</b>	<b>46 ha</b>
Technicité	1 ha
<b>Total</b>	<b>130 ha</b>

Ces livraisons seront réparties entre les pôles Tournai/Pecq (45 %), Polaris (31 %) et Ghislenghien 3 (13 %).

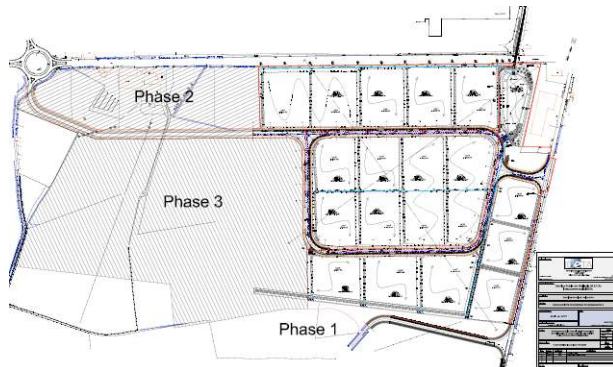
- 130 ha sur la période 2014-2016 auxquels il faut ajouter 20 ha de terrains sur la zone de Pecq Pont Bleu, zone mise en œuvre en collaboration avec l'IEG.
- La mise en œuvre du Port de Pecq vise à doter l'ouest de notre territoire d'une infrastructure favorisant l'utilisation de la voie d'eau.

## Visualisation

- *Sur Leuze Europe 2, la phase 3 permettra une possibilité d'extension de 7 hectares de la zone au cours de l'année 2014.*



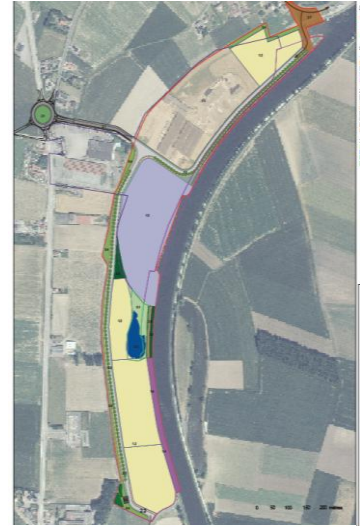
- *La zone d'activité économique du versant Est de Ghislenghien 3 libèrera, en fin d'année 2014, 17 hectares voués à l'implantation de l'activité économique.*



- *A Tournai Ouest 3, l'issue favorable des procédures judiciaires et les conclusions des études karstiques permettront la finalisation de l'Arrêté de Reconnaissance. Un nouvel arrêté d'expropriation sera nécessaire.*



- *En concertation avec le Port Autonome du Centre et de l'Ouest (PACO), IDETA a pris en charge la mise en œuvre de la **zone portuaire de Pecq**. Outre la zone de transbordement "conteneurs" d'environ 4 hectares, l'aménagement de 6 hectares de terrains commercialisables sera réalisé.*



- *L'équipement du **Parc Logistique à Ath-Lessines Ghislenghien 4** a été finalisé pour une mise à disposition de 18 hectares, le solde de 6 hectares sera commercialisable au second semestre 2014.*



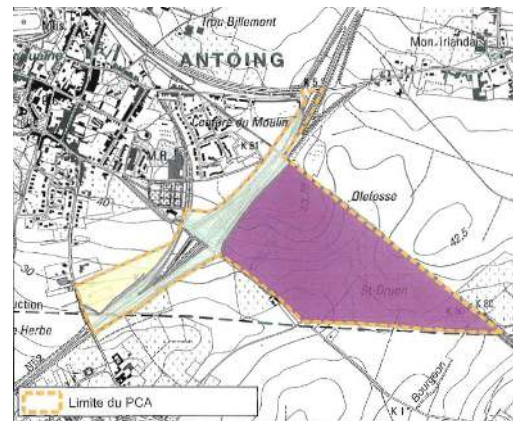


- *Au sud du territoire, à Péruwelz et en complément des zones d'activité économique existantes, le **pôle Polaris** sera doté d'un espace supplémentaire dédié à l'activité économique étendu sur environ 100 hectares.*



Le programme reprend également le volet études et procédures de reconnaissance pour la Delta zone située à Antoing sur le site Saint Druon (ancienne base de travaux TGV). L'année 2014-2015 sera consacrée à la finalisation de procédures d'aménagement du territoire nécessitant l'élaboration d'un Plan Communal d'Aménagement révisé en cours.

L'introduction du dossier de reconnaissance est prévue dès la finalisation du PCAR en 2015 et sera suivie par les études techniques liées à la mise en œuvre de la zone. Les travaux débuteront en 2016 et permettront une commercialisation de 32 hectares de terrains.



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

**Dans le cadre de la seconde phase du Plan Prioritaire BIS**, l'espace du futur «Eurométropole Business Park» situé dans la zone transfrontalière Lille-Tournai avait été identifié et les besoins de développement du Pôle de Leuze Europe avaient été confirmés.

**En 2012, des décisions ont également été obtenues quant à la localisation de certains projets de la troisième phase.** En effet, suite à l'évaluation du Plan Prioritaire BIS, le besoin supplémentaire en termes d'espaces dédiés à l'activité économique a été estimé à 130 ha sur le territoire IDETA. Une étude prospective a dès lors été réalisée et les zones de Gaurain-Ramecroix à Tournai, de la sucrerie de Barry à Tournai et de Celles/Mont-de-l'Enclus (site Galactic) ont été intégrées au programme de modifications planologiques à mener par l'Intercommunale pour répondre aux besoins à l'horizon 2025.



Zone	Superficie
Tournai Eurométropole Business Park	50 ha en zone transfrontalière
Leuze Europe 3	40 ha
Tournai Est (Gaurain-Barry)	80 ha
Celles - Mont-de-l'Enclus	20 ha (périmètre d'étude)
Tournai-Barry	10 ha
Enghien-Ath-Silly	30 ha
<b>Total</b>	<b>230 ha</b>

- **Développement d'une microzone économique en centre urbain**

IDETA a répondu à un appel à projets lancé par le Gouvernement dans le cadre du Plan Marshall 2.VERT et visant la mise en œuvre d'une **microzone d'activité économique en tissu urbanisé** au sein de l'un de ses principaux centres urbains, à savoir, Tournai. Cette sélection est le fruit d'une réflexion stratégique menée sur les solutions et potentialités permettant d'amener l'activité économique en centre-ville et ce, dans une double logique de revitalisation urbaine forte et de développement durable.

- **Futurs espaces économiques à l'horizon 2025 - Plan prioritaire bis (phases 2 et 3)**

L'élaboration des dossiers liés aux procédures visant la modification du plan de secteur sera entamée dans le courant de l'année 2014 pour la phase 2. Les études de la phase 3 seront programmées en 2015.

### Phasage opérationnel et mise en œuvre

#### Tournai Ouest 3

Les perspectives d'aménagement d'une première phase de 53 hectares permettront la commercialisation de terrains équipés fin de l'année 2016. Le dossier est repris dans le cadre du Plan Marshall 2. VERT. Un budget de plus de 5,3 millions d'euros y est réservé et complété, à hauteur de 5 millions d'euros, en vue de permettre la réalisation des dispositifs d'accès à la nouvelle zone, à savoir, un carrefour giratoire sur la Nationale 7 à hauteur de Marquain et une voirie le reliant à la zone d'activité économique.

#### Port de Pecq

Les travaux dont le coût est estimé à plus de 6 millions d'euros se poursuivront jusqu'à la fin de l'année 2014. La viabilisation de cette zone portuaire constituera un élément fort du développement de la Wallonie picarde pour ce qui concerne le transport par la voie d'eau. A ce titre, le projet "Seine-Escout" facilitera à l'avenir les transports fluviaux entre la France et la Belgique. Il permettra l'amélioration des conditions de navigabilité sur le Haut-Escout, renforçant de ce fait l'attractivité de notre territoire qui s'inscrira alors dans l'hinterland des ports maritimes.

A Pecq toujours, les travaux d'aménagement de la **zone du Pont Bleu** seront menés par l'IEG en partenariat avec Ideta. Les études sont en cours.

## Lessines

**La construction du contournement de Lessines**, nouvelle voirie visant à assurer le contournement de Lessines et la liaison entre l'autoroute A8 et la ZAE de Lessines Ouest (Baxter) dont le financement est évalué à quelques 10.500.000 euros a été transféré au Plan Marshall 2. VERT. Les acquisitions des terrains sont en cours. Les travaux seront réalisés par la DGO1 et financés via Ideta.

## Polaris - Péruwelz

Les réflexions ont mené à la mise en œuvre de cette zone en plusieurs phases dont la commercialisation de la première phase libérera 40 hectares de terrains en 2016. Une réserve foncière pour l'accueil de grands projets sera ainsi disponible. Le montant de l'investissement est évalué à plus de 15 millions d'euros incluant la réalisation de plusieurs carrefours giratoires et d'un boulevard central accompagné des premières voiries de dessertes.

Les dossiers de Polaris et de Ghislenghien 4 ont été déposés et retenus par le Gouvernement afin d'émarger au cofinancement du Plan Marshall 2.VERT avec des réservations budgétaires actuelles s'élevant à quelques 8.850.000 euros. Les suppléments budgétaires nécessaires à la finalisation de Ghislenghien 4 en cours premier semestre 2014, sont repris en budget classique.

## Développement de la microzone économique en centre urbain

Les permis pour la démolition de l'ancienne piscine Madame et de l'ancienne Technique Electrique Industrielle ont été obtenus afin que les travaux puissent débuter dès l'acquisition des sites concernés.

Les montants des travaux de démolition sont de l'ordre de 135.000 € HTVA (site de l'ancienne Piscine Madame) et 175.000 € HTVA (site de l'ancienne Technique Electrique Industrielle).

Une demande de reconnaissance et d'expropriation est en cours de finalisation pour les espaces destinés au développement économique et ce, de sorte à pouvoir entamer la mise en œuvre du projet dès l'aboutissement des procédures préalables. Ce projet émarge au cofinancement du Plan Marshall 2. VERT pour une partie et fera l'objet d'un PPP pour l'autre.

## Processus opérationnel P0103 : Construction de bâtiments relais et d'infrastructures d'accueil dans les ZAE

L'Agence Intercommunale a une politique d'investissements dans deux types de bâtiments pour lesquels des subsides sont disponibles :

- Les centres d'entreprises;
- Les bâtiments relais.

L'émergence des Business Centres focalisée autour des pôles Negundo (Tournai) et La Lanterne (Enghien) a suscité, de par le type et la qualité des infrastructures, la mise à disposition de moyens d'accueil attractifs, permettant de soutenir et favoriser le développement des entreprises hébergées.

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

**Le Trieu du Progrès** (Tournai Ouest) en plein essor sous l'affluence d'un public diversifié composé d'entrepreneurs, travailleurs, chefs d'entreprises et étudiants a été doté d'un auditorium de 150 places, d'un centre de séminaires et de formation (projet dénommé **Negundo<sup>3</sup>**) complétant les infrastructures de l'Innovation Center Negundo.



Une seconde extension offrant des services additionnels est prévue sur le même site. Le complexe **Negundo 4**, dont l'affectation n'est pas définie complètement, pourrait offrir un centre ainsi qu'un complément de salles de séminaires et un centre d'entreprises. Ces derniers éléments s'étendront sur 4 niveaux.

Sa réalisation est fonction de l'intervention de partenaires et du montage financier qui reste à finaliser. Il servira de support au développement de l'E-campus.



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

La commercialisation des terrains y devient conséquente, de sorte à entrevoir les premières constructions industrielles. Dans cet esprit de développement et soucieuse de diversifier les produits d'accueil des entreprises, l'Agence Intercommunale a prévu la mise à disposition de **3 halls-relais munis d'un mini centre d'entreprises**.

Les procédures de mise en œuvre ont été initiées. Le délai de réalisation dépendra de la disponibilité budgétaire eu égard au programme total d'équipement en bâtiments de l'agence.



Au cours de la période 2014-2016, **un autre pôle de développement** dédié aux services verra le jour au cœur de la ville de **Tournai**. Le site de l'ancienne piscine Madame sélectionné en vue de sa réaffectation en microzone d'activité **TechniCité** sera le siège du déploiement de nouveaux bâtiments à destination du secteur tertiaire mais comprendra également du logement et des services dédiés à la population.

Le projet d'aménagement au cœur de l'îlot a été élaboré et concerté avec les différents acteurs concernés, rassemblés en un comité d'accompagnement. Le dossier de PRU a été finalisé, approuvé par le Conseil communal puis soumis à enquête publique.

Ce projet émerge au cofinancement du Plan Marshall 2. VERT pour une partie et à un PPP pour l'autre.

Il nécessitera néanmoins la recherche de budgets complémentaires et de partenaires. Sa mise en œuvre ne pourra être programmée que sous réserve des subsides complémentaires ou de la mise en place d'un partenariat public-privé.



## Objectif 2. Maintenir les infrastructures d'accueil des entreprises

### Processus opérationnel P0104 : Requalification des zones d'activités économiques existantes (P0104)

#### ○ Opération « Revamping » dans la ZAE Ath-Ghislenghien

Dans le cadre d'un projet pilote, le Ministre Marcourt a lancé un appel à projets pour la requalification des zones d'activités économiques existantes. Le projet de requalification de la zone d'activités économiques de Ghislenghien 1 a été retenu, accordant un montant de 2.840.150 € dont 1.219.680 € provenant de l'opération dite 'Revamping'.

Ce projet vise la mise en évidence d'un axe principal reliant l'A8 à la RN7 à travers la zone d'activités économiques. Les travaux concernent la réfection des voiries, l'amélioration des équipements ainsi que l'aménagement des abords avec la mise en place d'un cheminement lent sécurisé.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration des équipements, sera également effectuée la mise en place du réseau d'égouttage, préalable nécessaire à l'aménagement du versant occidental de la zone de Ghislenghien 3.

Le projet a été divisé en 3 phases successives :

- La première phase a été entamée en 2012 avec la requalification de la Rue du Parc Industriel, les études et procédures urbanistiques ont été entamées pour la seconde phase de travaux ;
- La phase 2 est programmée en novembre 2013 et sera finalisée en septembre 2014.
- La phase 3 fera l'objet du second appel à projets prévu pour décembre 2013.





- **Autres zones (P0104)**

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

De manière plus générale, l'intégration des dimensions qualitatives et environnementales dans les programmes d'aménagement impliquera la mise en œuvre de plusieurs actions de requalification paysagère incluant des programmes de plantations, la gestion des eaux et l'amélioration globale du cadre de vie.

➔ **Concept d'éco-zoning**

Initiée depuis 2006, la politique de l'Agence Intercommunale en matière de développement durable sera poursuivie et renforcée au cours de la période 2014-2016. Celle-ci sera menée sur toutes les ZAE à différents niveaux, mais avec toujours le but d'amélioration de la qualité de la zone. Nous parlerons donc d'une d'action à l'échelle de l'**éco-territoire**.

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

**Processus P0105 : Programmation et suivi des travaux de rénovation et réparations importantes relatifs à des biens immobiliers propriété d'IDETA (P0105)**

Les interventions programmées concernent le bâtiment La Lanterne ainsi que le bâtiment Le Carré long et visent à résoudre les problèmes de confort thermique.

## I.2. DIVISION ECONOMIQUE

### I.2.A. REFERENTIEL

Objectif	Processus
1. Renouveler et développer le tissu économique du territoire	Commercialisation de terrains situés dans les ZAE (P0501)
	Mise en location et suivi des conventions de baux conclus dans le cadre des bâtiments relais, centres d'entreprises, smart work centers et espace de coworking et accompagnement des entreprises locataires (P0502)
	Accueil et accompagnement des nouveaux investisseurs cherchant à s'implanter sur le territoire, notamment en matière d'opportunités d'aides existantes au niveau des pôles de compétitivité (P0503)
2. Renforcer structurellement le tissu économique du territoire	Conseil aux entreprises (P0601)
	Mise en œuvre du dispositif de conseil, d'assistance aux entreprises et de sensibilisation au travers des programmes d'actions de la Région wallonne (P0602)
3. Assurer la gestion des bâtiments économiques	Entretien et maintenance de l'immobilier économique (équipements, bâtiments, infrastructures, abords, dispositifs paysagers, signalisation) (P0603)

### I.2.B. PLAN D' ACTIONS

#### Objectif 1. Renouveler et développer le tissu économique du territoire

##### Processus P0501. Commercialisation de terrains situés dans les ZAE

Les ventes attendues sur la période 2014-2016 sont corrélées à la libération d'espaces supplémentaires pour les entreprises ou à la présentation d'une offre suffisamment diversifiée au regard du profil des investisseurs.

Pour la complète information, signalons que le solde de terrains commercialisables à l'aube de la période pour l'année 2014-2016 est de 15,9 ha, ce qui correspond à une bonne année de ventes. Il se répartit comme suit :

	Solde terrains
--	----------------



Tournai Ouest	0,5 ha
Péruwelz	3,55 ha
Frasnes	2,37 ha
Qualitis	2,8 ha
Leuze 2 extension	6,7 ha
<b>Total général</b>	<b>15,92 ha</b>

La moyenne des ventes pour la période de programmation s'établit à 6,5 M€.

Les disponibilités actuelles, les nouvelles surfaces mises à disposition en 2013 à Leuze et courant 2014 sur Ghislenghien 4, la commercialisation de la phase 2 de la zone de Frasnes et d'une partie de terrains sur le Port de Pecq devraient permettre d'atteindre un niveau de vente de l'ordre 14 hectares en 2014, et 18 hectares de moyenne en 2015 et 2016.

Dans l'attente des terrains disponibles sur Ghislenghien 3, Tournai-Ouest 3 et Polaris qui ne seront pas disponibles avant 2015 et 2016, il faut donc s'attendre à une période creuse en termes de possibilités d'investissements sur la zone de Tournai.

Pour ce qui concerne le **pôle Orientis**, les possibilités de commercialisation durant la période 2014-2016 se situeront au niveau du Parc logistique de Ghislenghien 4 et Ghislenghien 3 ensuite.

La commercialisation de **Qualitis** s'étalera davantage au vu du prix pratiqué et de la volonté d'attirer des investissements qualifiants. La recherche proactive de candidats investisseurs doit être toutefois plus spécifique et organisée vu l'aspect innovant et la connotation souhaitée autour des nouvelles technologies, la haute qualité environnementale que l'Intercommunale désire donner au parc. Le rayonnement du centre d'innovation La Lanterne devrait participer activement à la promotion de ce parc.

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

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

En 2013, les charges urbanistiques (compensations alternatives) et l'augmentation des coûts des terrains à l'achat imposeront pour 2014-2016 une révision des prix à la hausse.

## Visualisation

### ○ Tournai-Ouest



### ○ Leuze-Europe



○ Polaris, Péruwelz



- Polaris**
- La Hurtrie
  - Champ-Lionne
    - 2014-2015
  - Polaris – Phase 1 : 2016 - ...



○ Orientis, Ghislenghien



- Orientis**
- Ghislenghien 1
  - Ghislenghien 2
  - Ghislenghien 3
    - Versant Est : 2015-2016 - ...
    - Versant Ouest
  - Parc logistique (Ghislenghien 4)
    - Colruyt : 2013
    - 2014-2015-2016

○ Port de Pecq



**Port de Pecq**  
• Zone portuaire : 2014  
• Parcelles entreprises : 2014

○ Enghien – Qualitis



**Parc scientifique QUALITIS**  
• 2014 - 2015 - 2016

**Processus P0502 - Mise en location et suivi des conventions de baux conclus dans le cadre des bâtiments relais, centres d'entreprises, smart work centers et espace de coworking et accompagnement des entreprises locataires.**

○ **Des équipements économiques dans une dynamique de services et d'innovation**

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

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

Deux autres centres plus petits Ghislenghien (*La Sille*) et à Frasnes (*Le Carré long*) complètent le réseau et fonctionnent en point d'appui pour respectivement *La Lanterne* et *Negundo*.

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

L'objectif est de mettre en location des bâtiments fonctionnels et performants, tant en matière de consommation énergétique que de sécurité incendie et de compléter l'offre de service dans une logique de forfaitisation afin de faciliter le quotidien des entreprises bénéficiaires.

En termes de gestion, la priorité sera de veiller à la maîtrise des coûts d'exploitation et au recouvrement des recettes, deux éléments nécessaires à l'équilibre financier de chacun des centres ou bâtiment-relais.

La location de ces bâtiments ainsi que les halls relais permet d'augmenter les recettes de l'Intercommunale dans le cadre d'une politique de diversification. Celles-ci devraient s'établir comme suit :

<b>Locations et services (compte 702 et 703)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Bâtiment relais et crèches</b>	835.000	850.000	867.000
<b>Centres d'entreprises</b>	597.000	675.150	702.300
<b>Autres</b>	20.000	27.000	30.000
<b>Total</b>	1.452.000	1.552.150	1.599.300

En 2013, l'occupation moyenne actuelle s'établit à 74 %. Les projections 2014 -2016 sur bâtiments existants visent une augmentation de ces bâtiments à 89 % par la mise en œuvre d'une politique de promotion beaucoup plus active.



## Processus P0601- Conseil aux entreprises

Processus P0602 - Mise en œuvre du dispositif de conseil, d'assistance aux entreprises et de sensibilisation au travers des programmes d'actions de la Région Wallonne

Processus P0503 - Accueil et accompagnement des nouveaux investisseurs cherchant à s'implanter sur le territoire, notamment en matière d'opportunités d'aides existantes au niveau des pôles de compétitivité (P0503)

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

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

1. Attirer de nouveaux investisseurs porteurs de valeur ajoutée pour la Wallonie picarde ;
2. Stimuler le développement de jeunes entreprises à potentiel ;
3. Consolider nos secteurs d'activités stratégiques ;
4. Améliorer la compétitivité de nos entreprises par l'innovation ;
5. Diffuser de l'information stratégique auprès de nos entreprises (données, tendances, opportunités).
6. Mise en place d'un service de conseils en intelligence stratégique conformément au cahier des charges de l'ASE et en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises.
7. Elaboration d'un dispositif d'accompagnement à l'international en concertation avec l'AWEX et les opérateurs déjà actifs en la matière (Welcome Office Tournai au Negundo Innovation Centre).
8. Mise sur pied d'un dispositif d'accompagnement spécifique à l'attention des entreprises en difficulté (Groupe de prospective socio – économique +CED/W).
9. Élaboration d'un dispositif de prévention de risque de défaillance des entreprises (Projet 'DEBUSC' : Détection of Early Business Crash).
10. Mise en place d'une cellule de liaison et de conseils scientifiques / technologiques en partenariat avec l'UCL.
11. Une palette d'actions menées par une équipe pluridisciplinaire en :
  - Développement durable / Économie circulaire ;
  - Innovation / Design ;
  - Financement ( Fund raising ) ;
  - Management ;
  - Stratégie / Intelligence stratégique ;
  - Technologie de l'Information et de la communication / -E-Commerce;
  - Optimisation des incitants et dispositifs publics.

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

Le Programme Convergence a guidé nos actions d'animation économique qui se poursuivront en 2014 et qui est axé sur les axes suivants :

- Poursuite de la Task Force Finance Wallonie picarde en partenariats avec les opérateurs concernés ;

- Poursuite de la Task Force pour les entreprises en difficulté avec création d'un outil de prévention de risque de défaillance (Projet DEBUSC : Detection Early Business Crash) ainsi qu'un dispositif d'accompagnement spécifique à l'attention des entreprises en réorganisation ;
- Engagement d'une politique de prospection active d'investisseurs en fonction des besoins de notre tissu économique et des secteurs d'activités clés identifiés pour notre territoire ;
- Recensement dynamique et mise à jour systématique des entreprises actives ou potentiellement actives au sein des Pôles de compétitivité, accompagnement des entreprises à l'introduction de projets ;
- Développement des activités de Networking Business (Business Clubs, Open Bars Evènements et Séminaires thématiques).
- Développement des activités de Networking Créatif et de détection de nouveaux projets porteurs (Animation projet coworking) ;
- Promotion des espaces de travail partagés (Smart Work Centers et co-working)
- Sensibilisation, information et accompagnement des entreprises en matière de Technologies de l'Information et de la Communication ; lancement d'initiatives ou d'actions pilotes en collaboration avec l'AWT, en concertation avec l' E-Campus ;
- Poursuite de nos actions de guidance et de conseils des entreprises sur le thème du développement durable.
  - En partenariat avec la CCIWaPi, en continuité avec notre Action B & Vert, des actions de sensibilisation sur les thématiques du développement durable (énergie verte, mobilité, utilisation des coproduits,...) sont organisées sur les différentes ZAE.
- Mobilité des travailleurs des zones d'activités

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

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

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

En partenariat avec la CCIWaPi, en tant qu'interlocuteur privilégié au sein des entreprises, un plan d'action baptisé « **MOBILIDETA** » a été défini et se poursuivra sur 2014-2016.



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

Pour rappel , les cercles de progrès constituent un organe de dialogue réunissant les opérateurs publics concernés (commune, IDETA, IPALLE) et les entreprises implantées sur les ZAE. Il existe actuellement sur Tournai-Ouest (projet-pilote en partenariat avec la CCIWaPi et les entreprises de la Zone, action DEAL) et Orientis.

Les autres activités seront pour bonne partie, financées dans le cadre des programmes Convergence.

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

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

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

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

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

En partenariat avec la CCIWaPi, en tant qu'interlocuteur privilégié au sein des entreprises, un plan d'action baptisé « **MOBILIDETA** » a été défini et se poursuivra sur 2014-2016.

Budget d'investissement (voir volume 1)

Indicateurs principaux retenus - volet économique

Objectif	Indicateur	2014	2015	2016
Occupation des Bâtiments	Taux d'occupation	75 %	82 %	89 %
Ventes réalisées	Réaliser les ventes nécessaires à l'équilibre budgétaire et rattraper le niveau 2008 dès l'exercice 2012	Ventes réalisées/ventes projetées > 1	Ventes réalisées/ventes projetées > 1	Ventes réalisées/ventes projetées > 1
Suivi des en-cours locataires	En-cours par rapport à la masse annuelle	<15%	<15%	<15%

## II. DIRECTION VALORISATION DU TERRITOIRE

---

### II.1. Volet aménagement

#### II.1.1. Référentiel

Objectifs	Processus
Contribuer à la réflexion stratégique de développement territorial de la Wallonie picarde	Réflexion stratégique sur l'optimisation de l'intervention de l'intercommunale en matière de développement territorial (P2402)
	Définition d'une stratégie de mobilité à l'échelle du territoire et suivi du programme d'actions (P2403)
	Assistance et conseil aux communes en matière de développement (P2404)
Fournir aux communes une assistance en matière d'aménagement du territoire	Accompagnement des communes en matière d'élaboration d'outils plano logiques et réglementaires ou opérationnels d'aménagement (P0202)
	Expertise en matière d'aménagement du territoire (P0203)
	Assistance générale aux communes pour la confection de dossier (P0205)

## II.2. Plan d'actions

### **Objectif 1. Contribuer à la réflexion stratégique de développement territorial de la Wallonie picarde**

Processus 1. Mener et alimenter une réflexion stratégique sur l'optimisation de l'intervention de l'intercommunale en matière de développement territorial (P2402)

Cette réflexion stratégique se réalise au travers d'un outil, le Schéma de Valorisation du Territoire (SVAT) pour une cohérence territoriale.

L'ensemble des autres objectifs et processus découle de cette démarche.

Identifié comme l'une des actions structurantes du Projet de territoire Wallonie picarde 2025, le Schéma de valorisation du territoire (SVAT) a été lancé courant 2011 avec une première phase de collecte de données et des premières réflexions stratégiques thématiques et géographiques.

Ce schéma vise à intégrer les différentes initiatives, mettre en cohérence les projets et anticiper les besoins pour faire partager aux acteurs une vision commune de la Wallonie picarde en 2025, en termes d'aménagement du territoire. Bien qu'il ne figure pas parmi les outils d'aménagement circonscrits par la législation wallonne, il se place comme une tentative pilote de conférer une approche stratégique aux plans de secteur et ce, à l'échelle de notre bassin de vie.

Ce document définit un cadre cohérent qui permet d'inscrire les réflexions et les projets publics et privés dans une démarche intégrée en fonction des nombreuses composantes de l'aménagement du territoire et du développement économique : il s'agit d'un outil transversal, qui se nourrit de plusieurs études sur des sites plus ponctuels (exemples des masters plans communaux), confirmant ainsi l'usage bénéfique d'une double démarche bottom-up et top-down.

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

- Prendre en compte le territoire dans sa globalité ;
- Identifier des projets en cours, les potentialités du territoire et les synergies potentielles ;
- Mettre en commun des infrastructures d'importance afin de réduire les coûts d'aménagement et de mener une gestion parcimonieuse de l'espace ;
- Concevoir la complémentarité eu égard aux territoires voisins ;
- Mettre en place une politique foncière plus cohérente ;
- Créer un outil d'aide à la décision pour l'agence Intercommunale, les communes et les instances régionales.

Les exigences fondatrices du SVAT

Pour produire de la cohérence, de l'innovation, de l'attractivité et faire faire ainsi au territoire de la Wallonie picarde un « saut qualitatif » conséquent, le SVAT va s'appuyer sur cinq exigences fondatrices :

1. la performance environnementale : économie du sol et de l'énergie ;
2. la qualité architecturale et paysagère : tout acte conséquent de création architecturale ou paysagère devra s'inscrire dans une démarche esthétique porteuse de sens et répondant à l'exigence qualitative du regard ;
3. l'émergence d'une structure spatiale à l'échelle de la Wallonie picarde : villes, villages, espaces ruraux, réseaux de communication, notions de centralité, d'accessibilité, de simplicité, de facilité, ... participeront à l'organisation de l'espace supra-communal ainsi qu'à la mise en cohérence de sa pluralité ;
4. la recherche constante d'une plus-value : le contenu du SVAT se gardera d'ajouter complexité et contraintes au contexte réglementaire et opérationnel actuel. Aussi, toutes ses propositions devront viser l'apport d'une plus-value quant à la valorisation des éléments du territoire concerné (ville, village, espace rural,...) ;
5. un contenu et une stratégie de mise en œuvre innovants : il s'agit, au travers du SVAT, de concevoir un outil différent des outils existants, un outil qui s'affranchisse de la pratique actuelle de l'aménagement du territoire, trop statique, où la vision stratégique est quasi absente, pour proposer aux composantes politiques et socio-économiques de la Wallonie picarde des idées et des moyens susceptibles d'en faire les acteurs de la valorisation de ce territoire. Il s'agit également d'inscrire les projets significatifs dans une vision globale et d'inscrire le développement du territoire dans une démarche proactive.

### **Les composants structurants du SVAT**

Le SVAT s'articule autour de 10 composantes structurantes suivantes :

1. les villes : Tournai, Ath, Enghien, Lessines, Péruwelz, Leuze

C'est dans cette composante que les problématiques telles le traitement des entrées de ville, la fuite des activités commerciale vers les périphéries des villes, l'extériorisation des services (dont ceux communaux), l'appauvrissement de l'architecture ainsi qu'à la quasi-inexistence de la performance environnementale ou encore l'asphyxie des villes par la voiture seront évoquées sans être exhaustif.

Pour traiter de ces problématiques, un ensemble de thèmes devront être abordés tels :

- la rénovation urbaine
- la revitalisation et le développement économique en centre-ville
- le traitement paysager des entrées de ville
- le maintien voire le développement commercial compte tenu de l'évolution du comportement des consommateurs (commerce traditionnel, e-commerce, m-commerce)
- le développement touristique en lien avec la politique commerciale et la politique événementielle
- la définition du cadre de vie, des lieux de vie et des ambiances : notion de place making
- les smart cities
- la performance environnementale et la maîtrise de l'énergie : gestion de l'éclairage public, bâtiments producteurs d'énergie, mixité énergétique, optimisation de la mobilité
- ....

## 2. l'espace rural : les cœurs de villages, les bourgs, les plages agricoles

Les problématiques en la matière concernent principalement :

- les menaces foncières pesant sur les plages agricoles et sur les espaces ouverts
- l'encouragement à privilégier les circuits courts de consommation agricole dans une démarche de territoire
- la complémentarité avec les villes proches

De manière non exhaustive, les thèmes à aborder ont trait à :

- la valorisation des cœurs de village comme espace de vie et identitaire de la commune
- le traitement de la traversée qui préserve la sécurité et la tranquillité du cœur de village
- la centralité de l'habitat et la définition des typologies d'habitat
- la définition du cadre de vie, des lieux de vie et des ambiances
- le développement touristique en lien avec la politique événementielle
- le positionnement et l'identité du village
- le développement de l'activité économique à travers notamment les ateliers ruraux
- l'inscription dans la dynamique et l'identité des parcs naturels pour les communes concernées
- la préservation des terres agricoles

## 3. la trame verte et bleue

Les problématiques ont trait à la faiblesse des circuits transversaux de déplacements doux et de multi-modalité notamment la connexion gare-réseau vélo avec le niveau d'équipements adéquat ou encore le juste équilibre entre la préservation environnementale et la valorisation des sites avec une canalisation des flux ;

Les thèmes à aborder intègrent :

- la valorisation de la vallée de l'Escaut et de la Dendre : traitement paysager, reconquête des berges (séquences industries, habitats, tertiaire, loisirs)
- la valorisation et la mise en marché des Ravels : Tournai-Mons, Beloeil-Ath-Lessines, Ligne 87 vers Kortrijk/Lille et Bruxelles, Tournai-Lille
- l'approche de la mobilité douce et la combinaison des différents modes de transport : déplacements pédestre et vélo (dont électrique), transports en commun, multi-modalité, parkings sécurisés, traitement et équipement des plateaux de gare
- la connexion aux territoires voisins : séquençement, haltes, services, équipements
- ....

## 4. l'approche environnementale et énergétique

La problématique est surtout relative à l'intégration des différents « nouveaux » métiers dans une vision territoriale cohérente. Elle concerne toute une série d'acteurs dont la Région wallonne, la SWDE, Ipalle, Elsa, ou encore les Parcs naturels, ...



Les thèmes à aborder sont notamment :

- la gestion des déchets
- la gestion de la qualité de l'eau, maîtrise de la consommation et optimisation de la gestion
- la gestion de la qualité de l'air
- les économies d'énergie et le développement des énergies renouvelables
- le schéma directeur et d'implantation de l'éolien
- le schéma directeur des stations biomasse
- la préservation et valorisation des espaces environnementaux
- ....

#### 5. les pôles d'activité économique

L'enjeu est de réfléchir à mieux concilier activité économique avec aménagement du territoire et urbanisme.

Cette problématique, pour être correctement appréhendée en termes d'aménagement du Territoire, devra considérer les 5 types d'espaces suivants :

- o les zones d'activité économique pour lesquelles la programmation à long terme est désormais arrêtée
- o les zones tertiaires en centre-ville (micro zone urbaine) ainsi que le développement commercial
- o les zones économiques en espace rural (ateliers ruraux et halls agricoles)
- o les zones de loisirs à caractère économique
- les pôles d'excellence ou clusters liés à des entreprises d'un même secteur d'activité concentrées sur une partie du territoire ou un site

#### 6. le tourisme et les loisirs

En la matière, l'enjeu principal est de favoriser le développement du parc d'hébergement en correspondance avec le marché pour générer davantage de retombées économiques pour le territoire.

Les thèmes à aborder pour ce faire sont relatifs :

- à la valorisation et la gestion active des zones de loisirs à caractère économique
- au développement et au marketing des pôles touristiques : patrimoine (ex : Tournai, Lessines, Beloeil), tradition et folklore (ex : Ath, écomusées), gastronomie (ex : Ellezelles, Silly, PNPC), événementiel (ex : Enghien), thématiques (ex : Pairi Daiza, Aubechies, Leuze), environnementaux (ex : Lesdain, Harchies, parcs naturels), sportif (ex : Centre Nature et Sport)
- au développement d'activités transversales : promenades et randonnée, vélo, gastronomie,..
- la recherche d'investisseurs privés et l'accompagnement pour le développement d'hébergements traditionnels (hôtels, gîtes, chambres d'hôtes, ...) et alternatif (roulottes, cabanes, motor-home, chalets, ...)
- à la disponibilité foncière

## 7. Les bassins carriers de Lessines et Tournai-Antoing

Les 2 bassins carriers représentent une activité économique significative pour la Wallonie picarde de même qu'un impact sur le paysage et pour l'environnement non négligeable.

L'objectif est de pouvoir composer par phase avec des sites à l'impact paysager fort avec une programmation évolutive sur du long terme

L'exploitation des carrières appellent différentes réflexions :

- l'excentration et la réduction de nuisances par rapport au centre-ville et aux noyaux villageois ;
- une valorisation des exploitations en activité et de celles sans activité dans le cadre d'un plan paysager visant un traitement cohérent de ce cluster économique
- une anticipation sur la fin des exploitations dans le cadre d'un plan paysager
- un marketing de la filière en vue de faire valoir un savoir-faire et un territoire

2 types d'intervention doivent avoir lieu :

- une réflexion urbanistique et paysagère sur les carrières de Tournai-Antoing en connexion avec le centre de Tournai et le Grand Large/Centre Nature et Sport : chaîne des lacs avec habitat et loisirs
- un accompagnement du promoteur propriétaire des carrières arrivées à terme de l'exploitation industrielle à Lessines

## 8. La mobilité et les services

L'objectif principal est d'inscrire la Wallonie picarde en réseau avec les territoires voisins et comme trait d'union entre les deux métropoles Lille et Bruxelles.

La question sous-jacente est de définir le modèle économique à mettre en place pour éviter d'investir dans un équipement amené à devenir une charge d'exploitation trop importante.

Les thèmes à aborder

- L'évolution du schéma d'accessibilité mobilité en fonction de la mise en œuvre des différents projets et en vue de faire converger les moyens vers un objectif commun : TEC, SNCB, tram-train, axes routiers, aéroports de proximité, transport fluvial, mobilité douce, véhicules électriques, aires de covoiturage, schéma d'implantation des aires pour motor-home, L86, axe Péruwelz-Valenciennes, ...
- le schéma d'accessibilité mobilité doit s'adjoindre d'une réflexion sur le niveau et le type d'équipements favorisant la facilité et le service pour l'utilisateur ainsi que la multi-modalité (ex : gare + parc à vélo)
- une réflexion doit être menée pour définir par ailleurs les équipements et services à développer dans les Zones d'Activité Economique, les centres ville, des cœurs de village

## 9. les grands équipements structurants

Donner une cohérence demain au territoire, c'est l'inscrire dans une politique de grands équipements qui devrait pouvoir être définie dans les domaines sportif (stades, ...), loisirs (piscines, ...), culturel (centres, ...), économique (centre commercial, ...), touristique (musée, ...), sociaux, ...

Cette politique inclut la définition de clés de répartition, d'éléments de programmation, les conditions d'exploitation et de gestion, la quantification et la répartition géographique

## 10. Le marketing territorial

L'objectif est d'inscrire la Wallonie picarde et ses acteurs dans une singularité en mettant en évidence des éléments qui la différencie, qui sont percutants, pertinents et porteurs.

Le développement et la valorisation des communes s'appuie sur ces composantes en vue d'apporter des réponses spécifiques dans le cadre d'une vision à court moyen et long termes à l'échelle de la commune, de la ville, du cœur de village, du site ou d'un équipement spécifique.

La notion de master-plan ou schéma directeur doit nous guider pour intégrer ces composantes dans une vision globale ambitieuse de développement et d'aménagement du territoire.

La coopération avec les services de l'intercommunale s'inscrit dans le service aux communes et dans le cadre des conventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage à partir du moment où les missions deviennent conséquentes.

Les thèmes à aborder sont de manière non-exhaustive :

- l'aménagement du territoire doit pouvoir s'appuyer sur une approche non seulement sociologique mais également marketing, c'est-à-dire être à l'écoute du territoire, le sentir pour mieux en cerner les caractéristiques et les valeurs en vue de définir l'identité et le positionnement décliné en fonction des différentes cibles.  
Cette approche doit pouvoir être menée à l'échelle de la Wallonie picarde, des zones d'activité économique, des villes, des communes, des porteurs de projets.
- La définition des outils identitaires éventuellement complémentaire en fonction des différentes échelles territoriales

Ne sont pas abordés car pas dans les domaines de compétence de l'agence intercommunale : les politiques sociales, santé, sportive, emploi et formation, sécurité et prévention.

Chacune des 10 composantes évoquées ci-dessus bénéficiera d'une double approche :

- une approche ponctuelle, sorte de focus sur la composante ou le site concerné ;
- une approche systémique qui permettra de mettre en relation tous les éléments structurants du territoire de la Wallonie picarde afin de définir des complémentarités d'objectifs et des mutualisations de moyens.

## II.2. Volet Tourisme

## II.2.1. Référentiel

Objectifs	Processus
Structurer, promouvoir et développer des filières touristiques stratégiques	Indexation, animation, diffusion des contenus
	Développement et promotion de filières spécifiques
Mettre en œuvre des investissements touristiques structurants	Détection des opportunités de subventionnement et aide aux opérateurs (publics et privés) pour mobiliser les moyens disponibles (P0901)
	Assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'investissements touristiques (P0902)
	Maîtrise d'ouvrage déléguée dans le cadre d'investissements touristiques (P0903)
Participer à la définition de la vision à long terme du développement touristique du territoire (voir SVAT)	

## II.2.2. Plan d'actions

### Objectif 1. Structurer et développer des filières touristiques stratégiques

En matière de filières touristiques, la prochaine période de programmation triennale verra la consolidation du positionnement de la Wallonie picarde comme une destination nature, propice à l'éco-tourisme, au slow-tourisme, aux portes de Lille et Bruxelles et en interconnexion avec les territoires voisins qu'ils soient wallons, flamands, bruxellois ou français.

Les réseaux d'itinérance douce en cours d'aménagement viendront connecter et intégrer les sites, musées et cœurs historiques, les reliant et dopant leur attractivité. Des pôles d'hébergement intégrés, respectueux de l'environnement et des paysages, offriront la capacité d'accueil manquante et des expériences de ressourcement de qualité et de proximité pour des clientèles issues des métropoles voisines. Une offre de services s'appuyant sur les hébergeurs et les opérateurs de tous types viendra élargir la gamme des propositions : activités, séjours, évènementiels pour couples, familles, groupes d'amis, groupes d'enfants, groupes d'adultes et entreprises.

L'identité du territoire sera mieux représentée dans son offre : nature, festive, terreau d'une centaine de bières artisanales, riche d'un patrimoine bâti unique, de deux parcs naturels, de traditions vivantes.

La Wallonie picarde détient les ressources pour s'inscrire dans les tendances lourdes du nouveau tourisme rural. Parmi celles-ci, notons notamment :

- la recherche de valeurs et de sens dans la décision d'achat ;
- la recherche du ludique (concours, chasses au trésor, visites mystères...)

- la priorité absolue pour la famille et les amis (tout ce qui contribue à tisser des liens : voyage multigénérationnel dans des grands gîtes à la campagne
- la découverte d'un lieu « à la façon d'un habitant », voire même « avec l'habitant »
- la force de la recommandation (notation et partage sur les réseaux sociaux, commerçants)
- les hébergements alternatifs (glamping, gamping, néo-hosteling, couchsurfing, etc...)...

La programmation à venir est donc celle de la création et la commercialisation d'une offre ancrée, identitaire, de qualité, en même temps qu'innovante et en phase avec les nouvelles attentes des clientèles et l'économie collaborative.

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

#### **Processus P0901: Indexation, animation, diffusion**

Les métiers du développement et de la promotion touristique, la création et l'animation des éditions, sont rendues possible grâce à la production et à l'indexation de multiples contenus :

- Un Système d'Information Touristique (base de données de 700 offres, trilingue) : attractions, randonnées, événements, animations pédagogiques, producteurs, hébergements, etc. (20 bordereaux différents).  
En 2014, la base de données touristique sera rendue accessible par une simple API aux développeurs (à l'image d'API utilisés par tous comme Google Map). Open Wapi est le premier projet d'open data de Wallonie picarde et la première ouverture de données touristiques en Wallonie.
- Une banque d'images (> 10.000 visuels), d'illustrations, de schémas, de cartes.
- Une bibliothèque de ressources : contenus historiques, patrimoniaux, informations sur les événements, etc.

Mettre en service « Open Wapi », l'open data touristique, et la maintenir continuellement à jour, enrichir la banque multimédia de reportages photos et de vidéos en lien avec les offres produits à développer (famille, scolaire, randonnée vélo, pédestre, etc.) ou encore rendre disponibles une partie de ces contenus images sur les plateformes sociales pour valoriser le territoire sont autant d'objectifs qui seront poursuivis au cours de la période 2014-2016..

#### **Processus P0902. Développement et promotion de filières spécifiques**

##### **➔ VISIT WAPI - La filière 'visite et découverte' pour clientèles individuelles**

##### *Développement*

Il s'agira de favoriser la mise en réseau, les synergies, pour faire émerger une gamme de produits pilotes et qualifiés par type de clientèle. Ces produits/expériences seront progressivement placés au centre de la présentation et de la promotion du territoire, comme créateurs de valeur.

La mise en réseau des opérateurs permettra également des économies d'échelle sur la gestion des outils numériques (accompagnement, cahier des charges adaptable commun, serveur commun, affichage de données remontant de la base de données), sur la contractualisation avec des

intervenants extérieurs, sur la gestion de la boutique, de la billetterie, la commercialisation, la formation.

Dans la continuité de la politique touristique de la Région wallonne, les moyens d'investissement continueront à être mobilisés et concentrés sur les attractions existantes et dans le cadre de partenariats public-privé afin d'en accroître l'attractivité, voire de les adapter à de nouvelles cibles de clientèle : familles, enfants, scolaires, personnes à mobilité réduite,...

Pour minimiser le déficit d'exploitation des équipements touristiques, des pistes d'activités « commerciales » complémentaires devront être étudiées favorisant ainsi la mixité de fonctions, de plus en plus recherchée par les visiteurs qui souhaitent, au-delà de la découverte, de la connaissance et du divertissement, découvrir un lieu de vie, un lieu ancré dans un territoire (notion de place making).

### *Promotion*

La promotion transversale de la Wallonie picarde (territoires IDETA et IEG) s'appuie sur :

- [www.visitwapi.be](http://www.visitwapi.be), le site internet de référence de l'offre touristique de la Wallonie picarde, disponible en français et néerlandais.
- [www.facebook.com/visitwapi](http://www.facebook.com/visitwapi), la page Facebook de la Maison du tourisme de la Wallonie picarde, propose pratiquement chaque jour sorties, concours, reportages photos. Avec près de 4.000 « fans », elle est l'une des pages touristiques les plus actives de Wallonie, et compte parmi les pages les plus dynamiques de Wallonie picarde.

***Objectif : dépasser les 5.000 fans en 2014, intensifier les échanges et partages, activer la communauté dans la construction de l'offre (dans une logique de co-construction).***

- Un guide et une carte touristiques édités à 100.000 exemplaires diffusés dans l'ensemble des établissements touristiques de la région et vers les clientèles extérieures.

***Objectif : repositionner la carte touristique (nouvelle formule 2013) comme document d'appel diffusé en masse, faire évoluer le guide touristique vers un magazine d'expériences qui fidélise les clientèles, recommande et déclenche des visites. Capitaliser sur le site internet comme catalogue de l'offre et des informations pratiques.***

- Des opérations promotionnelles relayées par les éditions web et print et par des emailing.
- Un plan média incluant les supports promotionnels des partenaires institutionnels et privés.
- Une politique de valorisation de la région auprès de la presse nationale et étrangère.
- La création d'un blog permettant une valorisation éditoriale, proche, engageante, des expériences et produits existants et à développer.

La promotion de l'offre de la Wallonie picarde auprès des clientèles de l'Euro métropole bénéficie en outre du projet Interreg Lille-Kortrijk-Tournai Tourisme :

- création d'une carte touristique transfrontalière et d'un mécanisme de réductions (50.000 exemplaires au moins)
- développement du site internet [www.visiteurometropolis.eu](http://www.visiteurometropolis.eu) en 3 langues
- création de vidéos de promotion
- livraison de reportages photographiques

- création de balades audio
- plan de promotion ambitieux (2014) destiné aux clientèles locales et extérieures.

### ➔ **WAPI NATURE - La filière 'loisirs nature'**

#### Développement

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

Le développement de la filière loisirs nature se traduit par :

- Une approche transversale : le lancement des réseaux vélo, pédestre, VTT, équestre ;
  - Une approche spécifique à un secteur géographique : la Ligne 87 ;
  - Une approche spécifique à différents pôles : le centre Nature et Sports et le masterplan d'Antoing, les golfs, les pôles environnementaux (Harchies, Léaucourt, Sablière,...), les plans d'eau, les forêts, les parcs et jardins, les pépinières de Lesdain,...
- Développement des réseaux vélo, pédestre, vtt et équestre

Sur base du schéma directeur de la randonnée qui cadre le développement de l'activité de manière ambitieuse, une première phase a débouché en 2006, sur la mise en place de 94 itinéraires de randonnées balisées (64 équestres, 17 pédestres et 13 VTT), soit un millier de kilomètres. En 2009 et 2010, la phase 2 a été menée pour étoffer l'offre en VTT - près de 300 km supplémentaires - et pédestre (200 km en 14 circuits dont 2 transfrontaliers). La phase 3 en cours porte sur la mise en réseau des itinéraires, l'implication des opérateurs privés, le développement d'une offre produit importante. Elle comporte le lancement d'un réseau vélo de 1.600 km.

#### La Wallonie picarde à vélo

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

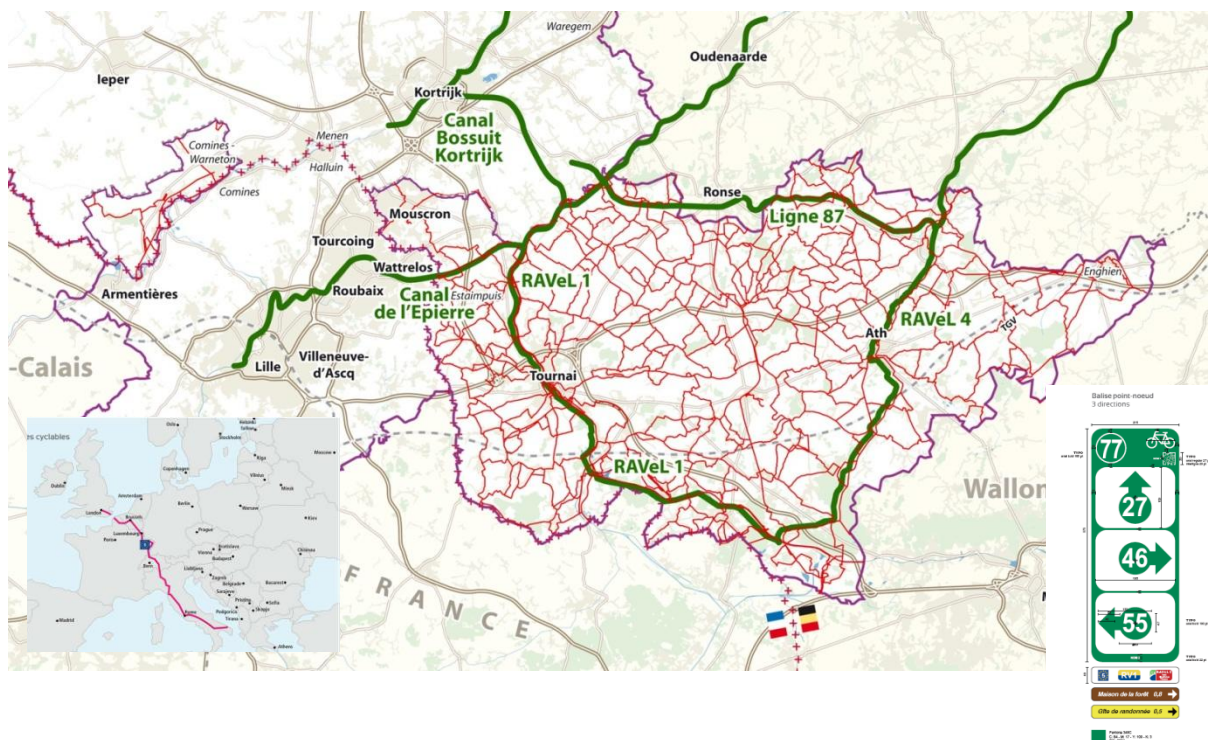
Visant à la fois les familles, les touristes et touristes itinérants mais également les cyclistes au quotidien, cette démarche s'appuie un large comité de pilotage constitué de nombreux acteurs dont les partenaires locaux (communes...).

Le schéma directeur de la Wallonie picarde à vélo a été livré fin 2010. Il constitue le programme le plus ambitieux et intégré de Wallonie. Sa validation par les 23 communes de la Wallonie picarde va permettre d'entamer l'équipement du réseau à l'automne 2013 pour un lancement à la mi 2014. Les objectifs stratégiques consistent à :



- Mailler la Wallonie picarde de points-nœuds dans la continuité du réseau flamand (Kortrijk et Ardennes Flamandes) – 1.600 km, 7.500 balises ;
- Connecter Lille-Kortrijk-Tournai par mode doux au sein de l’Eurométropole ;
- Compléter le schéma directeur Wallon et Ravel ;
- Offrir une connexion par mode doux entre Lille et Bruxelles via la Ligne 87 Pays des Collines ;
- Inscrire la Wapi dans l’Eurovélo 5 (Londres - Rome) en passant par Lille et Bruxelles, via la L87 ;
- Favoriser l’inter modalité par une connexion avec les autres modes de transport collectifs ;
- Connecter villes, villages, zones d’activité économiques ;
- Aménager des zones de convivialité ;
- Evaluer la fréquentation et les retombées économiques ;
- Organiser la maintenance du réseau pour garantir une offre qualitative ;
- Intégrer les opérateurs (cafés, restaurants, hébergeurs, attractions, offices de tourisme) dans la promotion et la création d’une offre attractive ;
- Créer une offre de produits d’excursion et de séjours attractive ;
- Orchestrer la mise sur le marché de cette nouvelle offre, extrêmement attendue par les clientèles locales, flamandes et frontalières ;
- Développer un événement dédié vélo/mobilité douce.

La Wallonie picarde à vélo est un projet qui bénéficie de financement européens et régionaux dans le cadre des projets européens Interreg IV Green Links (partenaires : LMCU et SPW DG01) et FEADER VEGA WAPI (vélo gastronomie).



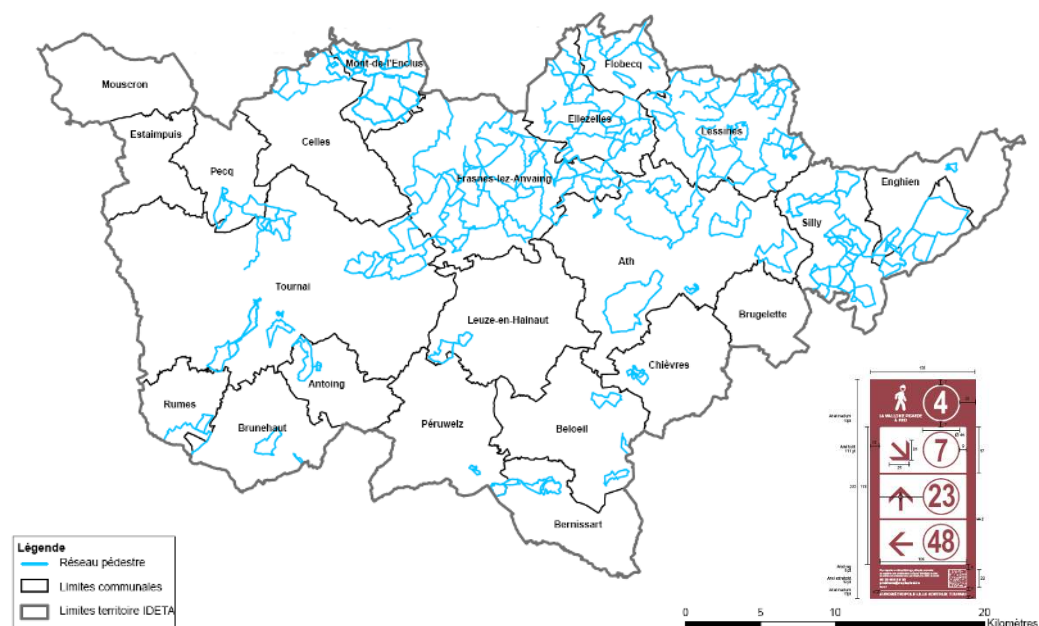
### La Wallonie picarde à pied

Le schéma directeur de la randonnée pédestre capitalise sur les circuits existants et les renforce par un maillage, une mise en réseau des itinéraires. Le nord de la Wallonie picarde sera équipé d’un réseau de points-nœuds pédestre en miroir du réseau existant dans les Ardennes flamandes et qui remporte un grand succès. Les boucles existantes seront reprises dans le réseau, ainsi que la Ligne 87

qui en constituera un axe majeur. Les boucles situées au sud du territoire seront maintenues tel qu'actuellement.

**Les objectifs poursuivis sont :**

- **Mailler le nord de la Wallonie picarde de points-nœuds dans la continuité du réseau flamand (Ardenne Flamandes) – 1.000 km ;**
- **Connecter villes, villages ;**
- **Aménager des zones de convivialité ;**
- **Evaluer la fréquentation et les retombées économiques ;**
- **Organiser la maintenance du réseau pour garantir une offre qualitative ;**
- **Intégrer les opérateurs (cafés, restaurants, hébergeurs, attractions, offices de tourisme) dans la promotion et la création d'une offre attractive pour constituer un réseau dynamique de points de départ et de points de services ;**
- **Créer une offre de produits d'excursion et de séjours attractive ;**
- **Orchestrer la mise sur le marché de cette nouvelle offre auprès des clientèles locales, flamandes et frontalières ;**
- **Développer une approche événementielle coordonnée sur base d'un renforcement de l'existant.**



En parallèle du réseau pédestre, IDETA pilote le projet Interreg «Inno Rando pour Tous» en partenariat avec les départements de l'Aisne et du Nord. Le projet prévoit l'aménagement et l'équipement - d'ici 2014 – d'une dizaine de circuits accessibles aux personnes à mobilité réduite (PMR), dont 5 sur notre territoire. Ce projet intègre une campagne de marketing et de webmarketing sur une sélection d'une centaine de randonnées pédestres dédiées aux familles, ainsi que sur les circuits accessibles aux PMR.

## La Wallonie picarde en VTT

Le schéma directeur de la randonnée VTT est en cours de finalisation. Il sera également construit sur la base du système de points-nœuds, ce qui est inédit pour le VTT. Il comportera environ 200 km, englobera les deux parcs naturels qui seront connectés via 3 liaisons nord-sud passant par Tournai, Leuze et Ath. Ce réseau cible les pratiquants sportifs de débutant à averti, il présentera donc différents niveaux de difficulté et empruntera au maximum des chemins non revêtus. Des liaisons seront assurées avec les itinéraires français. Il permet, enfin, des développements ultérieurs.

**Les objectifs poursuivis sont :**

- **Mailler les zones propices de la Wallonie picarde de points-nœuds – 200 km. Le schéma directeur devra être finalisé et validé ;**
- **Connecter villes, villages ;**
- **Aménager des zones de convivialité ;**
- **Evaluer la fréquentation et les retombées économiques ;**
- **Organiser la maintenance du réseau pour garantir une offre qualitative ;**
- **Intégrer les opérateurs (cafés, restaurants, hébergeurs, attractions, offices de tourisme) dans la promotion et la création d'une offre attractive pour constituer un réseau dynamique de points de départ et de points de services ;**
- **Créer une offre de produits d'excursion et de séjours attractive ;**
- **Orchestrer la mise sur le marché de cette nouvelle offre.**

La Wallonie picarde à cheval

Le réseau équestre existant sera consolidé : qualification des itinéraires, développement des infrastructures équestres privées pour faire émerger notamment quelques pôles structurants, implication des opérateurs locaux, création d'une offre de produits attractive. Les phases de réflexion et d'étude réalisées sur les autres réseaux seront également menées pour le tourisme équestre. Les zones à compléter, si les communes le demandent, sont l'Est du territoire, et la liaison Nord-Sud par Lessines et Silly. La Ligne 87 sera un axe structurant majeur pour cette discipline.

La Wallonie picarde à moto, en motor-home...

Les itinéraires de découverte des paysages et de l'offre touristique de la Wallonie picarde seront aussi à développer pour d'autres types de clientèles mobiles : les motards, les voyageurs en motor-home. Il s'agit d'identifier des aires de services, et de proposer des itinéraires de découverte associant au mieux les opérateurs locaux pour générer des retombées économiques localement et répondre à une demande de plus en plus significative.

La Ligne 87

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

- Au cœur du Parc naturel, à proximité de cinq sites touristiques majeurs (dont l'Hôpital Notre-Dame à la Rose, la Maison des plantes médicinales, le Sentier de l'étrange...), non loin d'une quinzaine de monuments historiques, d'une dizaine d'hébergements, de plusieurs restaurants et cafés ;

- Sur la ligne de crête avec une assiette plane et de magnifiques paysages ;
- En lien potentiel par mode doux entre 2 métropoles : Lille et Bruxelles ;
- En base du triangle avec la vallée de l'Escaut au nord de Mont-de-l'Enclus et la vallée de la Zwalm (Ardennes flamandes) ;
- En tronçon potentiel de l'Eurovélo5.

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

Afin de valoriser et d'aménager ces espaces dans un but paysager, environnemental et touristique, une étude a été menée et a abouti à un concept attractif. Les aménagements, financés dans le cadre du projet Interreg IV GREEN LINKS (partenaires : LMCU et SPW DG01) seront livrés en vue d'une exploitation dès 2015. Les objectifs stratégiques consistent à :

- Aménager et équiper la Ligne 87 ;
- Positionner la Ligne 87 comme un tronçon de l'Eurovélo 5 Londres-Rome ;
- Aménager des zones de convivialité et des points d'information de qualité ;
- Evaluer la fréquentation et les retombées économiques ;
- Organiser la maintenance des équipements pour garantir une offre qualitative ;
- Intégrer les opérateurs (cafés, restaurants, hébergeurs, attractions, offices de tourisme) dans la promotion et la création d'une offre attractive pour constituer un réseau dynamique de points de départ et de points de services ;
- Créer une offre de produits d'excursion et de séjours attractive ;
- Orchestrer la mise sur le marché de cette nouvelle offre.

#### Les pôles 'Loisirs nature'

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

Il conviendra donc d'intégrer les gestionnaires actuels de sites et d'activités de loisirs dans une démarche mutualisée de développement, de commercialisation et de promotion mais également de faire émerger sur le territoire des équipements de loisirs intégrés, structurants et attractifs. Les projets de développement seront toutefois cadrés, en fonction de la disponibilité foncière, pour être en adéquation avec un territoire authentique, accessible, de bien être, de beauté paysagère et de qualité de vie mais également d'ambition et de dynamisme économique.

Dans ce cadre, il conviendra d'accompagner les opérateurs publics et privés dans leur démarche de conceptualisation et d'intégration territoriale. Même si beaucoup de sites présentent un potentiel d'exploitation, il sera important de définir un schéma directeur pour préserver certains sites, organiser des sites actuellement mal exploités et canaliser les flux, en reconvertir ou requalifier quelques-uns et en développer d'autres de manière cadrée.

Ces sites, de nature variable et concernant :

- Le centre Nature et Sports et le site du Grand Large à Antoing ;
- Les golfs de Molenbaix, Tournai, Enghien ;
- Les pépinières de Lesdain ;
- Les pôles environnementaux (marais d’Harchies, Léaucourt, Stamburges, etc...)
- Les plans d’eau et la trame bleue ;
- Les forêts ;
- Les parcs et jardins ;
- Les carrières.

## Promotion

La promotion de la Wallonie picarde ‘nature’ est un enjeu majeur de la promotion touristique des prochaines années. Cette filière, sous toutes ses formes (vélo, pédestre, vtt, équestre, moto, motor-home) bénéficiera de ses propres outils de promotion, adaptés, ciblés. Il s’agit de construire :

- [www.wapinature.be](http://www.wapinature.be), le site internet de référence de l’offre d’itinérance et de découverte de l’offre nature de la Wallonie picarde, disponible en français et néerlandais. Le site sera mis en ligne à la mi 2014. Il s’adaptera à tous les supports numériques (smartphones, tablettes, ordinateur). Il comportera un agenda complet, l’ensemble des itinéraires – toutes disciplines confondues-, des suggestions de balades, des articles de suggestion, des reportages photo et vidéo ;
- Le blog touristique de la Wallonie picarde sera mis fortement à contribution pour valoriser l’offre Wapi Nature. Il enverra des suggestions d’itinéraires en continu pour inciter les clientèles à découvrir le territoire ;
- Les marques La Wallonie picarde à vélo, La Wallonie picarde à pied, La Wallonie picarde en vtt, La Wallonie picarde à cheval seront créées et des chartes graphiques seront définies ;
- Des cartes seront produites et vendues pour chaque discipline : elles seront commercialisées à travers le réseau d’opérateurs locaux et sur le site [wapinature.be](http://wapinature.be) ;
- Une gamme d’éditions promotionnelles sera réalisée, ainsi que des objets de merchandising ;
- Des éditeurs de topoguides seront associés pour produire des éditions dédiées aux itinéraires de la Wallonie picarde ;
- Les partenaires locaux qui s’inscrivent dans une charte de qualité d’accueil des différents types de clientèles itinérantes seront privilégiés dans la communication ;
- Des opérations promotionnelles relayées par les éditions web et print et par des emailing seront montées ;
- Un plan média incluant les supports promotionnels des partenaires institutionnels et privés sera mis en œuvre ;
- Une politique de valorisation de la région auprès de la presse nationale et étrangère sera établie ;
- Le lancement des réseaux sera orchestré, un événementiel sera organisé.
- Une sélection d’itinéraires famille bénéficie d’une promotion spécifique dans le cadre du projet Interreg INNO RANDO POUR TOUS (Partenaires : Comités départementaux du tourisme du Nord, de l’Aisne, Conseils généraux du Nord et de l’Aisne) sous la marque Rando Famili : site internet dédié [www.randofamili.com](http://www.randofamili.com), pastilles vidéos, balades audio, topofiches ludiques, campagne de webmarketing.

### ➔ La filière ‘gastronomie’

La Wallonie picarde présente un fort potentiel de valorisation en matière de gastronomie.

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

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

Du Parc naturel des Plaines de l'Escaut au Parc naturel du Pays des Collines, de Silly à Comines-Warneton, des brasseries artisanales aux fromageries, volaillers, et autres producteurs de savons à base de lait d'ânesse, la filière du bien manger et du bon vivre y est riche et diversifiée.

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

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

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

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

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

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

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

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



1. Définition de la stratégie marketing et mise en réseau des opérateurs touristiques
2. Valorisation des produits du terroir : démarche de conseil et de packaging de produits, accompagnement sur la politique de prix, la diversification, la transformation et préparation, la logistique, la distribution ;
3. Structuration de l'offre de visite et découverte du processus de production dans le cadre du développement du tourisme technique ;
4. Intégration de la filière avec des circuits et équipements touristiques : permettre aux restaurateurs, hébergeurs et producteurs de s'inscrire dans le développement de la randonnée (exemple : cafés et restos rando/vélo/équestre) et des équipements (forfaits journée ou week-end) ;
5. Animation et événementiel : référencer et promouvoir les animations gastronomiques (marchés thématiques, rando gourmandes, ateliers...).
6. Commercialisation : structuration d'un réseau de points de vente (notamment dans les équipements touristiques).
7. Communication et promotion de la filière à travers nos éditions, nos sites internet et des opérations spéciales visant à atteindre des masses critiques, une mutualisation de moyens, des rencontres entre différents univers et secteurs d'activité.

## → KID WAPI - La filière 'famille'

### Développement

La complexité et la diversité des structures familiales (cellules recomposées, écart d'âge plus important entre les enfants, gardes alternées, éloignement géographique entre cellules familiales) a donné une place prépondérante aux temps de loisirs et de vacances en famille.

Déconnecter pour mieux se reconnecter, quitter un quotidien au rythme intensif et stressant, transmettre des valeurs, partager des expériences... l'enfant, de plus en plus, est pris en compte dans le choix des activités, des destinations, et les clientèles s'attendent, à l'image de ce que l'on observe dans le commerce et la grande distribution, à trouver une offre adaptée dans chaque destination (suites familiales dans les hôtels, jeux de piste dans les centres ville, menus enfants, etc.). On observe l'émergence d'une offre pensée pour les groupes multi générationnels, autour d'un temps de partage, de plaisir, et pas uniquement de l'apprentissage.

Dans ce cadre, IDETA a initié en 2013 avec les opérateurs touristiques une étude de diagnostic de l'offre en présence, et la définition d'un plan d'action qui vise à créer sur le territoire, dans les attractions, une offre adaptée à ces clientèles particulières. 16 sites ont été visités, un plan de formation établi. Si la plupart des sites visent aujourd'hui une clientèle familiale, peu ont développé une offre permanente dédiée, ou ont adapté leurs visites. L'attente des clientèles, qu'elles soient locales ou extra régionales, est pourtant importante. Cette filière est donc stratégique pour les attractions. Elle associera néanmoins, à moyen terme, d'autres types d'acteurs : animateurs, associations, organisateurs événementiels.

***Les objectifs poursuivis dans le cadre de cette filière sont d'accompagner individuellement les opérateurs touristiques dans la création d'une offre adaptée aux familles qui devrait être mise sur le marché en 2014 puis améliorée et complétée année après année, et de mettre sur le marché une offre significative : visites famille, contées, racontées, guides-jeux, jeux de pistes, ateliers (grands-)parents-enfants, anniversaires, etc. Ces actions viennent compléter l'offre en carnets de jeux développée en 2010, les Wap Aventures. Elles constituent également un sujet central du projet Interreg VOIE ROMAINE (partenaires : PAM Velzeke, Forum antique départemental de Bavay), qui vise la valorisation de cet axe pour les clientèles famille et scolaire.***

### Promotion

En matière de promotion, l'offre famille bénéficiera de l'ensemble des dispositifs de promotion de la filière touriste individuel Visit Wapi : site internet, blog, page Facebook, etc. Des reportages photo et vidéo spécifiques seront produits. Des médias ciblés seront approchés, en particulier les blogs et forums où les parents sont nombreux à se retrouver pour échanger des conseils d'activité.

## → WAPI SCHOOLS - La filière 'sorties scolaires'

### Développement

Les sorties scolaires constituent un marché important pour de nombreux sites et musées de la Wallonie picarde. Depuis près de 10 ans, IDETA travaille avec des enseignants et inspecteurs pour qualifier l'offre présente et la communiquer aux établissements scolaires. 300 animations pédagogiques ont été référencées en base de données. Depuis 2012, le projet Interreg KID WAPI



NORD dont IDETA est chef de file aux côtés du Comité départemental du tourisme du Nord et du Conseil général du Nord, a permis la création d'un catalogue de l'offre diffusé à l'ensemble des écoles du Hainaut, et l'ouverture du catalogue du Nord à quelques sites Wapi.

L'action d'IDETA pour cette filière vise à accompagner les opérateurs dans la mise en valeur de l'offre existante : un plan de formation sera conduit, ainsi qu'un accompagnement individuel permettant de rattacher l'offre aux programmes belges et français, de créer une offre inter-sites ou musées plus adaptée, et de la promouvoir de la manière plus efficace.

En parallèle du référencement de l'offre et de l'accompagnement des opérateurs, IDETA a créé une collection de dossiers pédagogiques, par des enseignants, pour les enseignants. Ils visent à proposer une application concrète de la visite d'un site aux enseignants de classes d'élèves âgés de 5 à 8 ans et de 9 à 12 ans. Après le lancement en 2012 des Wap Pedago de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose, le parc naturel des Plaines de l'Escaut, le cœur historique de Tournai, la cathédrale Notre-Dame et la Maison de Léaucourt bénéficieront d'ici à 2015 de leurs dossiers pédagogiques.

Le plan d'action WAPI SCHOOLS constitue également un sujet central du projet Interreg VOIE ROMAINE (partenaires : PAM Velzeke, Forum antique départemental de Bavay), qui vise la valorisation de cet axe pour les clientèles famille et scolaires.

#### Promotion

La promotion de l'offre pour enseignants s'appuie sur :

- [www.wapischools.be](http://www.wapischools.be), le catalogue de l'offre touristique à caractère pédagogique de la Wallonie picarde. Mise en ligne de la nouvelle version fin 2013. Objectif : atteindre une fréquentation d'au moins 30.000 visiteurs/an ;
- Le guide scolaire et groupes d'enfants, diffusé à l'ensemble des écoles du Hainaut (5.500 ex.) ;
- Le lancement des dossiers pédagogiques de la Wallonie picarde ;
- Des opérations promotionnelles à créer.

#### ➔ WAPI GROUPES - La filière 'groupes adultes'

#### Développement

Les groupes adultes, qu'ils proviennent d'autocaristes ou qu'ils soient associatifs, constituent encore une part importante de la fréquentation des lieux touristiques. Néanmoins, leur captation et leur satisfaction est de plus en plus difficile : concurrence accrue, baisse des budgets, mobilité des visiteurs parfois très faible. Parallèlement, la demande se développe pour des offres de service à la carte pour groupes d'amis ou familiaux.

C'est pourquoi IDETA, en partenariat étroit avec les opérateurs, créera une offre de service à destination des groupes d'amis et familiaux. Il s'agira d'être en mesure de proposer à la carte de l'hébergement, de la restauration, mais aussi des activités (location de vélo, ateliers parents-enfants, cours de connaissance et dégustation de bière, etc.). Les personnes en contact avec les clientèles touristiques ont vocation à devenir des conseillers en séjour, en capacité de construire un séjour/une excursion qui réponde au plus près aux attentes des clientèles de groupes familiaux et d'amis, à

l'image de ce qui se pratique déjà pour les groupes associatifs et autocaristes. Les possibilités sont néanmoins beaucoup plus importantes, puisque les groupes rassemblent moins de personnes.

**Objectifs : consolider et adapter l'offre pour les groupes autocaristes, développer une offre pour les associations de randonnée (Wapi Nature), développer une offre pour les groupes familiaux et d'amis (mini groupes, tribus).**

Promotion

La promotion de l'offre pour groupes traditionnels s'appuie sur :

- Le catalogue Groupes de la Wallonie picarde, conçu avec les opérateurs touristiques, diffusé en 8.000 exemplaires par envoi postal aux autocaristes et associations référencées, ainsi que par les opérateurs eux-mêmes à leur clientèle ;
- [www.visitwapi.be/en-groupe](http://www.visitwapi.be/en-groupe), la page groupes du site internet touristique de la Wallonie picarde ;
- Des opérations promotionnelles à créer ;
- Une participation sélective à des salons, en partenariat avec les opérateurs locaux.

La promotion de l'offre pour mini groupes s'appuiera sur les outils de la filière Visit Wapi : site internet, blog, magazine, page Facebook, etc.

#### ➔ WAPI EVENT - La filière 'événements'

Un nombre important et hétéroclite d'événements de plus ou moins grande portée géographique est organisé sur le territoire de la Wallonie picarde. Au-delà de l'attractivité ponctuelle de l'événement, le territoire profite peu du dynamisme des organisateurs.

Quatre axes de développement doivent être poursuivis :

- Favoriser l'émergence de pôles événementiels rayonnant au-delà des frontières du territoire et à même de renouveler à intervalle régulier la visite de clientèles externes stratégiques pour le territoire : le Parc d'Enghien (proximité des clientèles bruxelloises) et le cœur historique de Tournai (proximité des clientèles lilloises) ;
- Aider à structurer, hiérarchiser, fédérer et rassembler les événements sous un chapeau commun en fonction d'une stratégie thématique et de saisonnalité (ex : festival de printemps, festival de la randonnée, festival des carnivals, Wapi musique, marathon de la bière, cinéscénie,...). Les choix doivent retenir des événements qui s'inscrivent dans un cadre correspondant aux valeurs et à l'image que les décideurs souhaitent donner à la région. Cette approche suppose de définir et d'ajuster une programmation en conséquence, de doper certains événements, de les rendre plus accessibles au public, de définir les règles de soutien éventuel,...
- Favoriser le trinôme tourisme - culture - économie et adopter une démarche globale de partenariat vis-à-vis des entreprises déjà présentes sur le territoire ou amenées à s'y installer avec la volonté de s'intégrer au mieux dans le contexte social de la région ;

- Définir, organiser et gérer la gamme d'outils et de services à mettre en place pour permettre à l'organisateur de bénéficier d'un système de communication efficace et en adéquation avec son budget et la portée qu'il souhaite donner à son événement : site internet dédié, newsletter, e-mailing, réseau d'affichage et de présentoirs, négociation conjointe média et plan média, agenda presse,...

La sortie d'un magazine mensuel « Sortir en Wallonie picarde » imprimé à 25.000 exemplaires, distribué dans 200 lieux ainsi que la réalisation d'un site web dédié sont deux outils portés par un prestataire privé en partenariat avec Notélé qui offrent déjà une réponse à cette volonté de rationaliser, structurer et fédérer toute l'information culturelle, touristique et de loisirs à l'échelle d'un territoire.

Le développement ne pourra se concrétiser qu'au travers de la convergence des moyens humains et financiers autour d'une stratégie et d'un plan d'actions partagés par les acteurs touristiques, culturels, économiques, politiques et les médias. La définition de la stratégie événementielle de même que la réalisation des outils sont menés de concert avec l'Agence culturelle Culture.wapi.

### → La filière 'séjour'

Le plan stratégique de développement touristique de la Wallonie picarde définissait une priorité sur le tourisme d'un jour compte tenu de marchés de proximité d'importance liés aux grands bassins de population, d'une offre à créer et de bases à installer. Suite à l'important travail réalisé qui continue à se concrétiser, la Wallonie picarde connaît un succès de fréquentation, une nouvelle forme d'attractivité ainsi qu'une identité qui s'installe.

Sur ces bases, la Wallonie picarde peut capitaliser et commencer à s'inscrire dans le développement du tourisme de séjour en vue de développer une offre avec des opérateurs et investisseurs privés : hôtel, centre nature et sports, hébergements alternatifs, glamping, hébergements ruraux thématiques ou labellisés.

L'intérêt du développement du séjour repose sur le fait de fixer une clientèle en situation de consommation (et donc avec davantage de retombées économiques), de générer une dynamique nouvelle avec des partenaires privés, de mettre sur le marché une gamme d'hébergements en réponse aux besoins des entreprises, des organisateurs d'événements et des touristes, de rayonner sur des zones de chalandises plus importantes.

Un autre axe (plus marginal) de développement de la filière séjour pourra également être celui qui repose sur l'économie collaborative entre particuliers : couchsurfing, troc de maisons, gamping, help exchange, logement chez l'habitant, néo-hosteling, nightswapping, woofing, etc...

### → La filière 'réceptions et séminaires'

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

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

La question de l'opportunité d'un centre de congrès et séminaires de taille raisonnable, à Tournai, se posera dès lors, avec pour toile de fond le déploiement nécessaire d'une capacité hôtelière suffisante, le développement du site Négundo qui accueille l'E-campus mais également la prise en compte de la complémentarité avec les régions voisines qui développent une offre importante de congrès et d'expositions, notamment Mons, Lille et Courtrai.

### ➔ **WAPI DIGITALE – l'intégration numérique de la Wapi touristique**

On observe aujourd'hui un certain retard en matière de présence sur internet des opérateurs touristiques : peu d'opérateurs (offices de tourisme, musées ou sites) disposent d'un site dédié, multilingue, à jour, et aux standards actuels (site responsive qui s'affiche sur smartphone et tablette, présence de nombreuses photos et vidéos, information temporaire à jour (activités, agenda)). Au-delà, peu d'opérateurs utilisent pleinement les outils numériques pour leur développement. L'investissement est maintenu à un trop faible niveau pour permettre d'atteindre les standards de qualité attendus par les visiteurs.

IDETA souhaite accompagner la professionnalisation des opérateurs sur le web par la mise en place de formations et d'un accompagnement spécifique et individuel : stratégie, positionnement, arborescence, cahier des charges, développement, mise en ligne. Il s'agit d'éviter aux opérateurs, qui ne disposent souvent pas de personnel formé, d'opter pour un outil peu adapté à leurs besoins. La réflexion sur la stratégie digitale est également une entrée valable pour définir sa stratégie marketing : cibles, offre, politique tarifaire, canaux de commercialisation, etc.

IDETA proposera un module d'accompagnement aux opérateurs et une évaluation des besoins, qui permettra d'envisager une mutualisation de certains outils : billetterie web par exemple, affichage des données de la base de données telles que « Où dormir/manger à proximité ? ». Après la création de sites internet contemporains, l'accompagnement portera sur l'animation et l'activation des réseaux sociaux, le net linking, l'acquisition de trafic.

La mise à disposition d'outils d'interprétation digitaux dans les musées et sites est également une réflexion à mener de même que l'installation des dispositifs et la définition des services à destination du client en situation de mobilité (M-Tourisme).

## **II.3. Volet Intelligence stratégique et accompagnement économique**

L'accompagnement économique et l'intelligence stratégique s'inscrivent aujourd'hui en partie dans la valorisation du territoire visant à dégager des synergies entre aménagement, marketing et intelligence territoriale.

Six grands axes nous guideront de manière plus ou moins ambitieuse, en fonction des moyens mobilisés :

### **1. Intelligence Stratégique Territoriale**

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

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

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

IDETA, opérateur agréé en Intelligence stratégique par l'Agence de stimulation économique de la Région Wallonne mène les actions parfois directement, le plus souvent en partenariat avec les autres acteurs économiques à l'échelle territoriale et transfrontalière.

Concrètement, l'équipe DVT économique assure l'identification des entreprises structurantes du territoire, leur segmentation et leur catégorisation (système SPECIMENS développé par IDETA). La constitution de la database, son entretien et son analyse pour un monitoring précis, pour l'émission d'alertes financières et conjoncturelles (système DEBUSC développé par IDETA) et le déclenchement d'actions de coaching constitue un second pilier de nos actions. Un monitoring particulier des grands groupes a été également mis en place. L'analyse prospective des activités émergentes pour les secteurs ou grappes représentés, la surveillance des investissements étrangers, l'analyse des risques de cession/acquisition, le scan de l'utilisation offensive et défensive des TIC et la connaissance détaillée de l'actionnariat complètent la gamme des matières explorées par nos services.

## **2. Marketing territorial**

La DVT propose, en tenant compte des analyses issues de l'intelligence territoriale, un positionnement, une proposition de valeur et une différenciation déclinée dans une gamme de couples produits/services – marchés. La mise en valeur et les argumentaires sont traduits au sein d'actions et d'outils de communication.

La DVT continuera également à s'impliquer de manière importante dans la mutualisation d'entreprises d'un secteur (ex : pépiniéristes, brasseurs, construction bois, etc...) qui génère un double effet : une meilleure conquête des marchés (effet du « chasser en meute ») et une amélioration de la reconnaissance de l'image territoriale dans la « grappe » concernée. Cette expertise de « fédérateur d'entreprises » sur une thématique territoriale s'étend en transfrontalier avec les demandes des mini clusters français dédiés au logiciel « open source » et à la chaudronnerie/mécanique.

De manière plus thématique, plusieurs secteurs font l'objet d'une place particulière : il s'agit de la nutrition/santé/longévité en lien avec l'agroalimentaire, des matériaux innovants avec le textile, de la valorisation et du recyclage des sous-produits et déchets, de la logistique et ses systèmes embarqués et des TIC avec l'e-business/commerce. Enfin, l'énergie renouvelable et la mobilité alternative sont au centre du marketing territorial de l'Agence ; leur développement est repris sous le volet DPE.

### **3. Networking Stratégique et lobbying sectoriel**

Compétence importante de l'Agence, le «réseautage» représente des opportunités d'affaires pour les entrepreneurs et les grappes d'entreprises qui s'inscrivent dans cette dynamique.

Le renforcement de la qualité et de l'intensité des relations de proximité contribue au développement de l'activité économique locale et à la consolidation de notre tissu économique. Au vu de la multiplicité des organisations économiques, la mise en réseau devra se faire de manière ciblée et structurée avec des objectifs précis, un saut qualitatif en termes de méthodologie de réseautage et lobbying, une ouverture vers d'autres acteurs extérieurs au territoire et une diversification des outils d'échange et d'information.

Au vu de la similitude des tissus économiques et de la nécessaire taille critique dans plusieurs secteurs évoqués au point précédent, le renforcement des relations commerciales et de la mutualisation d'un certain nombre d'activités de service aux entreprises s'avèrent indispensables avec les territoires voisins et plus particulièrement l'Eurométropole, la Flandre et Bruxelles

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

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

- à favoriser la connaissance, la rencontre, l'échange entre nos entreprises et les tissus économiques voisins : séances d'informations transfrontalières (démarches administratives, réglementation sociale/fiscale, TVA transfrontalière, sous-traitance, aides financières, etc.), rencontres transfrontalières thématiques, rencontres sectorielles entre PME, networking transfrontalier, ...
- à accompagner la mise en place de collaborations : mise à disposition des entreprises des expertises et compétences du réseau des partenaires et de leurs domaines de spécialisation, mise à disposition de bases de données pour favoriser les échanges, organisation de rencontres individuelles entre experts et PME, ...
- à organiser une mise en commun des forces de frappe dans des mini clusters qui deviennent des ambassadeurs d'une grande région (voir point précédent)
- à fédérer le travail de prospective et de lobbying sectoriel à une échelle de territoire efficace dans un environnement commercial globalisé, résolument tourné vers l'exportation et dépendant d'un contexte législatif européen à plus de quatre-vingt pourcent.

### **4. Coaching Entreprises**

En collaboration avec la DEE, la DVT reste également active dans l'orientation stratégique des entreprises et se spécialise dans le dispositif d'Intelligence Stratégique à destination de ces dernières. Avec le statut d'opérateur agréé par l'ASE, elle dispense des ateliers pratiques par petits groupes

d'entrepreneurs et effectuent des missions individualisées en entreprise qui visent à renforcer leur compétitivité en abordant les thèmes suivants :

- La surveillance et l'intelligence de la concurrence
- L'Intelligence Stratégique et les opportunités de croissance en période de crise
- L'implémentation de la cellule de veille en entreprise et la capitalisation des connaissances internes
- La recherche d'information sur internet
- La protection de l'information et du savoir-faire de l'entreprise
- Les déstabilisations dans l'entreprise et le lobbying

En lien avec les trois axes précédents et en s'inspirant directement du concept «Casciopée» élaboré par la CCIR Nord de France, la DVT s'engage dans la prospective sectorielle destinée aux entreprises du territoire. Elle leur propose de réunir des professionnels d'un même secteur d'activité et d'utiliser notamment les méthodes et outils de l'intelligence économique au sens large pour essayer d'identifier des solutions face à une problématique commune. Ces groupes de travail permettront, notamment par l'intermédiaire de méthodologies prospectives, d'anticiper des évolutions de secteurs d'activité et ainsi de s'y préparer au mieux, en définissant ou en adaptant la stratégie des entreprises. Les tendances de fond et la migration vers les modèles novateurs sont particulièrement intégrées dans la réflexion. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité, le marketing de l'innovation, le crowdfunding, le crowdsourcing, la « silver economy », etc...

## **5. Evaluation**

Afin d'évaluer l'impact de ses actions et de mesurer l'évolution de la dynamique entrepreneuriale sur le territoire, la DVT a développé un tableau de bord qui reprend les données d'environ 200 entreprises structurantes et représentatives (plus de 20.000 emplois).

En une quinzaine d'indicateurs, elle dresse la situation sur les points d'intérêts suivants pour le territoire :

- Volume de l'emploi et l'évolution de la création et la disparition des entreprises
- Volume de l'investissement
- Modes de financement des entreprises
- Performances commerciales et financières
- Structure et santé financière du tissu économique
- Contribution sociale

Cet outil s'utilise dès à présent et s'utilisera à l'avenir en collaboration avec d'autres acteurs régionaux tels Wapinvest et le CSE du Forem.

## **6. Accompagnement commercial et immobilier**

En lien avec l'ingénierie touristique, l'aménagement du territoire et l'urbanisme, le marketing territorial et le développement durable, le développement, le calibrage et la structuration d'entités commerciales et immobilières répondent de plus en plus à un besoin des communes et une demandes des investisseurs qui cherchent à s'inscrire dans un cadre ambitieux, clairement défini, en partenariat avec le pouvoir public qui concilie les intérêts publics et privés à travers l'attractivité territoriale, la qualité urbanistique et architectural, les retombées économiques et le retour sur investissement.

L'agence intercommunale doit ainsi pouvoir apporter un éclairage à travers des outils et une méthodologie adéquate sur le développement immobilier et commercial de la Wallonie picarde afin d'éviter une cannibalisation entre centres villes et mesurer l'impact des investissements immobiliers de loisirs, résidentiels et commerciaux sur le territoire.

L'agence doit pouvoir jouer ce rôle d'accompagnement et de facilitateur pour l'intérêt tant du privé que du public dans un modèle win win.

Pour ce faire, plusieurs axes de travail étroitement liés sont à intégrer :

- La mise en place d'un dispositif permettant de disposer d'une maîtrise foncière de grands ensembles. Maîtriser le foncier, c'est favoriser la cohérence urbanistique, économique et sociale à grande échelle, stimuler l'investissement et la mixité de fonctions favorisant par ailleurs le place making, inscrire les porteurs de projets dans un cadre clairement défini à travers un dialogue compétitif. L'outil de régie foncière territoriale peut être une réponse à cette démarche ;
- L'accompagnement des communes dans leur besoin de renforcement de projet de ville et de remembrements urbains éventuels ;
- L'accompagnement des villes dans leur politique de développement, de remembrement, d'animation commerciale et de e-commerce anticipant ainsi les mutations comportementales en cours du consommateur ;
- L'instauration de partenariats publics privés visant à atteindre des masses critiques suffisantes pour l'attractivité des projets et des sites tout en veillant à garder une maîtrise de son territoire dans l'intérêt du citoyen ;
- L'inscription des projets immobiliers qui s'inscrivent dans la durée et l'attractivité urbaine à travers une démarche qualité ;
- La prospection d'investisseurs ciblés en fonction d'une stratégie de développement et d'une approche projets.



### III. DIRECTION PARTICIPATIONS ET ENERGIE

#### III.1. Référentiel

La Direction des Participations et de l'Energie (DPE) est, au sein de l'agence intercommunale IDETA, l'unité opérationnelle qui donne vie au secteur « Participations ». Ce dernier a vocation à gérer les participations des communes dans le secteur de l'énergie, une tradition née, en Wallonie, dans les années 1930.

L'action de la DPE s'articule aujourd'hui autour de deux axes stratégiques complémentaires qui situent clairement son champ d'intervention principal dans un cadre marchand et concurrentiel :

- La gestion des participations publiques dans les secteurs de la distribution et du transport de l'énergie ;
- Le développement et l'exploitation d'unités de production d'énergies vertes.

D'un point de point de vue opérationnel, elle se décline en **cing missions et processus** bien identifiées :

Objectif	Processus
1. Gestion des participations publiques dans le secteur de la distribution et du transport de l'énergie	Suivi financier des participations « énergétiques » des 24 communes affiliées au secteur participations (P1001)
2. Promouvoir, favoriser, développer et exploiter l'énergie verte	Développement et exploitation d'unités de production d'énergie verte (P1002)
	Fourniture en énergie (verte) des sites exploités par Ideta (P1003)
	Développement d'initiatives visant la transition énergétique en matière de mobilité (P1004)
	Développement d'initiatives contribuant à faire de la wallonie picarde un territoire à énergie positive (P1005)

#### III.2. Plan d'action

##### Objectif 1. Gestion des participations publiques dans le secteur de la distribution et du transport de l'énergie

##### Processus P 1001 - Suivi financier des participations « énergétiques » des 24 communes affiliées au secteur participations

Le secteur « Participations » est composé de quatre sous-secteurs ayant chacun leur identité comptable et patrimoniale :

- Les sous-secteurs « **Electricité** » (A) et « **Gaz** » (B) sont les détenteurs des participations communales au travers de l'intercommunale I.P.F.H. (secteurs IVA, IVB et IIIA pour partie) dans les gestionnaires de réseau de distribution (GRD), les gestionnaires du réseau de transport (GRT) et dans des opérateurs privés tels, Electrabel CS et GDF-Suez, héritage de fusions antérieures.
- Le sous-secteur « **Signaux analogiques et numériques** » (C) est un sous-secteur qui aujourd'hui, suite à la vente du réseau de câblodistribution en 2007, est concentré sur la gestion de la plus-value financière issu de ladite vente dans une optique d'investissement dans les énergies vertes.
- Le sous-secteur « **Energies durables** » (D) est le sous-secteur opérationnel du secteur « Participations ». A ce titre, il est détenteur de la participation d'IDETA dans la filiale énergétique de l'agence, la société anonyme ELSA, dont la DPE assure la gestion quotidienne et l'exploitation

Dans le cadre de cette mission de gestion de participations, l'objectif principal de la DPE pour la période 2014 – 2016 est de **garantir aux communes une stabilité de revenus** sur la base des résultats de l'exercice 2012, soit un total de dividendes versés de **6 millions EUR**, et ce malgré un contexte économique, financier et réglementaire peu favorable. Du fait de la politique menée par l'intercommunale, les communes affiliées devraient même bénéficier de cette stabilité sur l'ensemble de la mandature communale en cours.

En fonction de l'évolution du contexte, notamment en ce qui concerne la politique tarifaire imposée par le régulateur pour ce qui concerne les réseaux de distributions, cette politique de dividendes devra être revue en fin de période pour ce qui concerne la prochaine mandature communale (exercices 2018 à 2023). Le tableau suivant reprend les objectifs de moyens à affecter aux communes par le biais principalement de dividendes ( sous réserve d'une contribution complémentaire à No-Télé) pour les trois prochains exercices, par sous-secteur et en fonction des budgets établis.

#### Résultats financiers (dividendes) attendus du secteur « Participations »

Dividendes distribuables ou affectables	2014	2015	2016
Sous-secteur A - Electricité	4 000 000 €	4 000 000 €	4 000 000 €
Sous-secteur B - Gaz	1 450 000 €	1 450 000 €	1 450 000 €
Sous-secteur C - Signaux analogiques et numériques	150 000 €	150 000 €	150 000 €
Sous-secteur D - Energie durable	400 000 €	400 000 €	400 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>6 000 000 €</b>	<b>6 000 000 €</b>	<b>6 000 000 €</b>

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 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.

Tenant compte de ces éléments, il importe de souligner qu'en cas de résultats financiers plus favorables que prévus, tant en IDETA qu'en I.P.F.H., le boni sera exclusivement affecté à la

diminution du prélèvement sur les réserves afin de maintenir une situation financière saine du secteur « Participations » et garantir au mieux une stabilité de revenus pour les communes lors de la prochaine mandature communale.

L'élément essentiel du Plan stratégique et du Budget « 2014-2016 » du secteur « Participations » de l'agence intercommunale vise donc à la conclusion d'un véritable **PACTE DE STABILITE** entre IDETA et ses communes associées ; la première garantissant le versement des montants précités pour les trois prochains exercices budgétaires, les secondes, tenant compte du contexte défavorable économique et financier, confirmant la nécessité de garantir les revenus des communes, et donc les moyens d'actions en faveur des citoyens, sur le long terme.

- **Suivi des participations dans les sous-secteurs Electricité et Gaz**

Les actifs des communes associées en IDETA en matière de réseaux de distribution et de transport de l'énergie sont détenus par IDETA au travers principalement des secteurs IVA (Electricité) et IVB (Gaz) de l'I.P.F.H., intercommunale pure de financement du secteur énergétique qui regroupe les trois agences de développement hennuyères que sont IGRETEC, IDEA et IDETA. La gestion de ces actifs se fait donc de manière coordonnée et concertée afin de se présenter vers les sociétés filiales avec un poids renforcé et viser à plus de cohérence. Le rôle de la DPE en la matière est de contribuer au suivi dynamique de ces actifs en vue de permettre la réalisation effective des objectifs fixés dans le Plan stratégique par les communes associées ainsi qu'une gestion active de la trésorerie, en participant notamment aux travaux du Comité technique de l'I.P.F.H. et de la plate-forme de concertation INTERMIXT.

D'un point de vue opérationnel, les produits actés dans les deux sous-secteurs « Electricité » (A) et « Gaz » (B) proviennent quasi exclusivement des dividendes versés par I.P.F.H., eux-mêmes constitués à près de 80% par les revenus financiers liés à l'activité des réseaux de distribution d'énergie – électricité et gaz – sur le territoire des communes associées. L'évolution de ces derniers a donc un impact majeur sur les produits financiers en IDETA.

Pour mémoire, la rémunération des capitaux investis par les associés des GRD est obtenue chaque année par l'application du pourcentage de rendement (WACC<sup>1</sup>) fixé par le régulateur, la CREG, à la valeur de l'actif régulé. Le WACC est composé de différentes variables dont la principale est le taux OLO 10 ans – les tarifs actuels étant bloqués jusqu'au 31 décembre 2014. L'évolution du pourcentage de rendement à la base de la rémunération des capitaux investis, et par conséquent, du dividende à verser aux associés des GRD, est donc étroitement liée à l'évolution de ce taux OLO. Compte tenu de son évolution à la baisse (4,20% en 2011, 2,98% en 2012 et 2,41% prévu pour 2013) **les dividendes versés par les GRD à l'I.P.F.H. ont diminués d'un peu plus de 30% entre 2011 et 2013, passant de 8.712.748 EUR en cumulé (secteurs IVA et IVB) en 2011 à 6.060.170 EUR en 2013** (prévisions).

Cependant, au vu de la faiblesse actuelle du taux OLO 10 ans, le plan stratégique 2014 - 2016 établi par l'I.P.F.H. table, toutes choses restant égales par ailleurs, sur une stabilité des produits financiers à recevoir sur ces participations jusqu'en 2016 en référence aux produits 2013 révisés. En conséquence, et vu la relative stabilité des autres produits financiers perçus en provenance de GDF-Suez, Publi-T (actionnaire d'Elia) et Publigaz (actionnaire de Fluxys) ainsi que des perspectives de recettes corrigées en provenance de la société Electrabel CS, il a pu être établi en I.P.F.H. une certaine stabilité des dividendes attendus de 2014 à 2016, par rapport à la situation 2013 révisé.

---

<sup>1</sup> Le coût moyen pondéré du capital, ou WAAC pour « *weighted average cost of capital* » en anglais, est le taux de rentabilité annuel moyen attendu par les actionnaires, en retour de leur investissement

Le tableau suivant reprend l'évolution attendue des dividendes qui devraient être générés par les secteurs de l'I.P.F.H. auxquels IDETA est associé pour les trois prochaines années. Pour mémoire, les participations en secteur IIIA concerne uniquement la Ville d'Ath.

**Produits financiers à percevoir par IDETA en provenance de l'I.P.F.H.**

Produits financiers IPFH	2012 (réalisé)	2013 (prévision)	2013 (révisé)	2014	2015	2016
Secteur IV A – Electricité (tout)	5 790 000 €	6 360 000 €	3 262 000 €	3 850 000 €	3 850 000 €	3 850 000 €
Secteur IV B – Gaz (tout)	1 616 000 €	1 890 000 €	1 500 000 €	1 500 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Secteur III A – Gaz (partie)	519 000 €	520 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>7 925 000 €</b>	<b>8 770 000 €</b>	<b>5 162 000 €</b>	<b>5 750 000 €</b>	<b>5 250 000 €</b>	<b>5 250 000 €</b>

A la lecture de ce tableau, on peut bien constater que la baisse des produits financiers en provenance de l'I.P.F.H. est en corrélation directe avec la baisse effective des recettes provenant des GRD. On peut aussi remarquer qu'en 2015 et 2016, le montant prévu de ces produits se situera à un niveau de deux tiers de celui réalisé en 2012 et que les dividendes versés par IDETA aux communes sur ces deux exercices sont supérieurs de 200.000 EUR aux recettes prévues.

Par ailleurs, il importe de souligner que **le versement de ces dividendes par I.P.F.H. à IDETA impliquera aussi des prélèvements importants sur les réserves financières des secteurs concernés en I.P.F.H. pour un montant total consolidé sur la période 2014 - 2016 d'un peu plus de 2 millions EUR**, soit environ 12,5 % des dividendes qui seront versés à IDETA.

Au vu de l'importance de ces prélèvements, et afin de ne pas mettre à mal la bonne structure financière des secteurs en I.P.F.H., notamment dans la perspective des incertitudes et des évolutions importantes attendues dans le secteur de la distribution d'énergie (fusion des GRD mixtes, potentiel montée en puissance du secteur public dans l'actionnariat des GRD suite au départ éventuel du partenaire privé, investissements nécessaires pour l'amélioration des réseaux, notamment au regard de la question des compteurs intelligents et de l'émergence des productions décentralisées, incertitudes tarifaires), il a été décidé, de concert entre les services des trois intercommunales associées en I.P.F.H., qu'en cas de résultats financiers plus favorables, le boni sera exclusivement affecté à la diminution du prélèvement sur les réserves.

**En conclusion**, malgré un contexte financier défavorable principalement du fait de la faiblesse des taux d'intérêt qui implique une diminution significative des recettes financières principales des sous-secteurs « **Electricité** » (A) et « **Gaz** » (B) depuis 2010, l'intercommunale IDETA pourra garantir aux communes associées à ces deux sous-secteurs une stabilité de revenus pour les exercices 2014, 2015 et 2016 de par l'application d'une politique d'attribution bénéficiaire en adéquation avec les moyens financiers disponibles et consécutive à une mise en réserve antérieure, soit **4.000.000 EUR** de dividendes annuels pour le secteur « **Electricité** » et **1.450.000 EUR** pour le secteur « **Gaz** ».

- **Suivi des participations dans les sous-secteurs Signaux analogiques et numériques et Energies durables**

Suite aux mouvements de cession opérés en matière de câblodistribution, le sous-secteur « **Signaux numériques et analogiques** » (C), dispose de fonds propres importants (de l'ordre de 29 millions

EUR). Les décisions antérieures de l'intercommunale ont dédié ces moyens au développement des énergies renouvelables et à la prise de participation dans des sociétés actives en la matière, au départ des sous-secteurs signaux analogiques (C) et énergies durables (D).

Ainsi, une partie significative de ces moyens (20 millions EUR) a été investie, par le biais de la mise à disposition des fonds au sous-secteur « **Energies durables** » qui en détient la participation, dans la création en 2010 de la société anonyme ELSA. Cette société de droit privé est la filiale énergétique opérationnelle de l'agence intercommunale IDETA qui en détient 99,95% du capital social. ELSA est chargée du développement, en propre ou en association avec des partenaires industriels, d'unités de production d'énergie (électricité, biogaz, chaleur) au départ d'un mix d'énergies renouvelables dont la composante principale est la ressource éolienne. Sa gestion quotidienne est assurée par la DPE qui perçoit pour ce faire des « *Management fees* » dans le cadre d'un contrat « *In house* » conclu entre IDETA et ELSA.

Ces produits d'exploitation augmentés des produits financiers liés aux dividendes versés par ELSA à IDETA devraient représenter sur la période 2014 - 2016 environ 1 million EUR de recettes par an pour le sous-secteur « **Energies durables** », soit sa recette principale. Tenant compte des charges financières et opérationnelles supportées par ce sous-secteur en matière de développement de projets, études, suivi de chantier et exploitation, il est envisagé de garantir aux communes associées sur la même période un **dividende annuel de 400.000 EUR**. Ce dividende sera identique à celui versé à l'issue de l'exercice 2012 et ne pourra progresser du fait des retards que subissent les développements éoliens tant vu les récentes modifications du cadre de référence que vu les procédures contentieuses systématiquement entamées par les opposants contre de tels projets. Il est également à noter que les résultats opérationnels de la société ELSA seront aussi impactés par la faiblesse actuelle du marché des certificats verts wallons suite à l'éclatement en 2012 de la « bulle » liée au photovoltaïque résidentiel.

Pour ce qui concerne le sous-secteur « **Signaux numériques et analogiques** » (C), celui-ci a conclu en 2013 un partenariat financier avec la société Windvision relatif au parc éolien qu'exploite ladite entreprise sur le territoire des communes de Leuze-en-Hainaut et Beloeil. L'accord porte sur l'apport de 20% des fonds propres du projet, soit 1,5 millions EUR et devrait générer des revenus dès 2014. Ces revenus viendront s'additionner aux autres produits financiers du sous-secteur pour une recette globale qui, en base annuelle, avoisine les 250.000 EUR sur la période 2014 - 2016. Dans ce cadre, il est envisagé de garantir aux communes associées sur la même période un **dividende annuel de 150.000 EUR**, sans prélèvement sur les réserves du sous-secteur.

A noter que sur la période 2014 - 2016, un montant de **5 millions EUR** sera disponible **pour des prises de participations** de l'intercommunale IDETA au départ du sous-secteur « Signaux numériques et analogiques » (C) dans des sociétés de projets à créer **dans le secteur éolien** sur la base notamment de la nouvelle disposition du cadre de référence qui prévoit une participation publique obligatoire à hauteur de 24,99% pour tout nouveau parc éolien mis en œuvre en Wallonie. Ces prises de participations pourraient se faire directement ou par le biais de l'I.P.F.H. dans le cas, par exemple, de la mise en place d'une société wallonne de production éolienne « *On shore* » qui impliquerait une prise de participations de plusieurs intercommunales.

Ces prises de participation ont pour objectif d'améliorer à terme le rendement financier des fonds du sous-secteur. Néanmoins au vu de la longueur des procédures concernées, il n'est pas attendu de percevoir des dividendes issus de résultats opérationnels de telles structures avant la fin de la période 2014 - 2016. Le Conseil d'administration d'IDETA a néanmoins, lors de sa séance du 11 octobre 2013, d'ors-et-déjà mandaté la DPE pour la prise de tout contact utile en ce sens avec les sociétés de développement éolien active sur le territoire de la Wallonie picarde afin de mener à bien la réalisation de cet objectif.

**En conclusion**, le contexte assez négatif qui prévaut en matière de développement des énergies renouvelables en Wallonie depuis 2012 a eu pour conséquence de retarder le bon aboutissement des projets portés par IDETA / ELSA dans ce domaine. Les produits financiers attendus dans les sous-secteurs « **Signaux numériques et analogiques** » (C) et « **Energies durables** » (D) ne pourront donc pas évoluer à la hausse lors des exercices 2014, 2015 et 2016. Au regard des budgets établis, IDETA pourra cependant garantir aux communes associées à ces deux sous-secteurs des dividendes annuels à hauteur de **400.000 EUR** pour le secteur « **Energies durables** » et **150.000 EUR** pour le secteur « **Signaux numériques et analogiques** ». A noter que, sur décisions des communes associées, ce dernier montant pourrait être versé directement à No Télé comme contribution communale au fonctionnement de la télévision régionale de Wallonie picarde.

<b>PROGRAMME D'INVESTISSEMENT "Energie verte" EN IDETA</b>	<b>Réalisé</b>	<b>Engagé</b>
Parc éolien Windvision - Tourpes-Beloeil	1 500 000 €	
Autres participations dans des projets éoliens		5 000 000 €
Mini-PV - Tiers investisseurs pour communes		500 000 €
Hydro électricité - WAPI (Escaut - Dendre)		1 700 000 €
Réseau Bornes de recharge VE - <i>Green Mobility</i>		300 000 €
Capitalisation ELSA sa	20 000 000 €	
<b>TOTAL</b>	<b>21 500 000 €</b>	<b>7 500 000 €</b>

## **Objectif 2. Promouvoir, favoriser, développer et exploiter l'énergie verte**

### **Processus P1002 - Développement et exploitation d'unités de production d'énergie verte**

Depuis 2008, IDETA a initié le développement d'unités de production d'énergie verte, au départ de ses services ou via sa filiale énergétique, la société ELSA. A ce jour, le résultat le plus significatif a trait au parc éolien de Leuze-Europe qui compte neuf éoliennes d'une puissance de 2 MW chacune et en fonction depuis juin 2011. Deux de ces machines sont exploitées directement par ELSA. En 2012, IDETA et ELSA ont décidé de poursuivre le développement et l'exploitation d'unités de production d'énergie verte dans une perspective de **mix énergétique renouvelable**, en gardant l'éolien, ressource renouvelable par excellence de la Wallonie picarde, comme « *Flag ship* ». Ces décisions sont en parfaite conformité avec la volonté politique de l'Union européenne qui vise notamment à atteindre une part de 20% d'énergie produite au départ de sources renouvelables à l'horizon 2020.

- Développements au départ d'ELSA

Les développements les plus significatifs en termes de puissance à installer et de budget d'investissement au cours de la période 2014 - 2016 seront réalisés au départ de la filiale énergétique ELSA, créée à cet effet, dans le cadre des moyens financiers mis à sa disposition lors de la création de l'entreprise et recours aux fonds de tiers.

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), en articulation directe avec les deux zones d'activité économique concernées. Pour mémoire, rappelons que c'est la volonté de l'agence IDETA d'inscrire résolument ses zones d'activité

économique dans le développement durable qui a motivé l'inscription résolue de l'intercommunale dans le développement éolien. 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.

Pour le surplus, ELSA poursuivra 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 la micro-zone d'activité économique au centre de Tournai (projet Technicité) par la prise en charge des études, investissement et de l'exploitation de la future « *Green Power House* », chaufferie centralisée du quartier dont la production énergétique sera basée sur un principe d'hydrothermie basé sur la ressource thermique renouvelable disponible dans l'Escaut.

Un des objectifs de cette diversification des projets est d'accroître dès 2017 les revenus financiers à redistribuer *in fine* aux communes, tout en visant à leur de donner plus de stabilité dans le temps. Si les différents projets aujourd'hui en développement pouvaient voir le jour, le montant du dividende versé dans le sous-secteur « Energies durables », et alimenté par le résultat opérationnel de la société ELSA, pourrait passer à 1,2 millions EUR à l'horizon 2020, soit l'équivalent du montant consolidé de la prochaine période !

<b>BUDGET D'INVESTISSEMENT EN ELSA</b>	<b>Réalisé</b>	<b>Engagé</b>
Parc éolien de Leuze-Europe	7 000 000 €	
Parcs éoliens de Tournai-Ouest et Ghislenghien		18 000 000 €
Développement Biométhanisation et chaleur (SIBIOM)	100 000 €	6 000 000 €
Développement Hydrolien (SGE)	800 000 €	1 200 000 €
Développement CNG (ENoRa)	100 000 €	1 000 000 €
Développement hydroélectricité (HéA)		1 300 000 €
Mini-PV - Tiers investisseurs	200 000 €	
Autres projets - GREEN MOBILITY	300 000 €	
<b>TOTAL</b>	<b>8 500 000 €</b>	<b>27 500 000 €</b>

Le budget d'investissement total de la sa ELSA pour la période, tel que validé par ses organes de gestion porte ainsi sur un total de **36 millions € HTVA**.

- Développements au départ d'IDETA

En parallèle avec les développements « industriels » menés en ELSA, la DPE 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. Les budgets d'investissements pour ces projets sont prévus dans les budgets des sous-secteurs C et D.

## Eolien



Par exception à ce qui a été dit plus haut, un des projets de développement menés directement au départ d'IDETA concerne un parc éolien. Ce projet s'inscrit dans un **partenariat avec IPALLE** et vise au développement du **parc éolien « Moulins St-Roch »** (5 éoliennes – 10 MW) sur le territoire des communes de Péruwelz et Beloeil. Ici aussi, 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. Le financement de ce projet (20% des fonds propres à apporter par IDETA) devrait s'opérer au travers d'une société de projet à créer avec IPALLE et dont la participation pour le compte d'IDETA se ferait au travers du sous-secteur C dans le cadre du budget d'investissement de 5 millions EUR précité. La particularité ce projet par rapport à d'autres prises de participations au travers de ce sous-secteur que pourraient prendre IDETA dans le secteur éolien et que, dans ce cas, l'équipe de la DPE est également impliquée activement dans le développement technique du projet.

### **Photovoltaïque**

Dans ce secteur, l'objectif principal de la période 2014 – 2016 est de porter la puissance installée du parc des centrales de production photovoltaïque exploité par IDETA / ELSA à **500 kWc**, répartie en deux parts équivalentes et composée, à terme, de 33 unités de production décentralisées. Ces développements seront portés à charge des budgets des sous-secteurs « **Signaux numériques et analogiques** » (C) et « **Energies durables** » (D).

Un premier volet consiste à **compléter le parc de mini-centrales photovoltaïques** implantées en toiture des bâtiments du patrimoine immobilier de l'intercommunale. Ainsi, il est prévu d'équiper de la sorte, dès leur mise en service, les deux nouveaux bâtiments qui seront livrés durant la période concernée, soit le site du nouveau siège d'IDETA (projet CITÉ) en 2014 et le bâtiment Negundo 4 en 2016. Une mini-centrale PV devrait également être installée au printemps 2014 sur le toit du centre d'entreprise La Sille à Ghislenghien en 2015. Ces trois investissements, à charge du budget du sous-secteur D, permettront de porter la puissance installée dudit parc de 200 kWc fin 2013 à 250 kWc à fin 2016 et d'amener ainsi la part d'autoproduction en électricité verte des sites exploités par IDETA (hors crématorium) à 25%.

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 C **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 (estimée globalement à 500.000 EUR TVAC) est à charge du secteur C.

### **Hydroélectricité**

Suite à l'étude du potentiel hydroélectrique de la Wallonie picarde menée par la DPE en 2012-2013, les prospections et études techniques seront poursuivies par la DPE 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 à un peu moins 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. Ce projet s'inscrit dans un contexte d'une part croissante de la production décentralisée, dans un marché libéralisé dont le modèle évolue et où les missions du gestionnaire du réseau de distribution sont appelées à s'étendre à l'avenir (gestion des congestions, stabilité en tension,...). Les moyens de stockage visés dans cette approche sont des stockages de moyenne capacité reposant sur des principes d'hydrologie, raccordés sur les réseaux de distribution, à court et moyen terme l'utilisation de sites de stockage volumineux, tels que d'anciens sites carriers, en unité de stockage par turbinage/pompasse hydraulique de moyenne puissance (1-10 MW) et de canaux situés sur les voies hydrauliques pour des puissances plus faibles (0,1 – 1 MW) mais dans une optique distribuée.

Les dépenses relatives à ces deux projets seront imputées au budget du sous-secteur D.

### **Processus P1003. Fourniture en énergie (verte) des sites IDETA**

La DPE a en charge la fourniture en énergie (électricité et thermique) de tous les sites exploités par l'agence intercommunale IDETA pour l'exercice de ses missions. Ce parc comprend donc à la fois le siège administratif de l'intercommunale à Tournai que le crématorium des Blancs Arbres à Frasnes et les complexes immobiliers regroupant les infrastructures d'accueil d'entreprises situés à Tournai-Ouest (site Negundo), Ath-Ghislenghien (site La Sille), Frasnes (site de la Sucrerie) et Enghien (centre d'innovation La lanterne).

L'ensemble représente 25 points de raccordement aux réseaux de distribution et une consommation annuelle d'environ 1.000 MWh en électricité et de 2.000 MWh en gaz. Les achats sont pris en charge par la DPE (secteur D) et ré-imputés sur les budgets des secteurs concernés.

Le contrat de fourniture venant à échéance le 31 décembre 2014, un nouveau marché sera initié dans le courant de l'année 2014 en vue de la conclusion d'un nouvel accord de fourniture pour trois ans. Une des clauses dudit marché visera à l'obligation pour le fournisseur d'intégrer obligatoirement dans ses livraisons un minimum de 33% d'énergie d'origine renouvelable.

Le renouvellement de contrat sera aussi l'occasion d'envisager l'éventualité d'étendre la centrale de marché actuelle, qui regroupe outre IDETA déjà quatre entités partenaires, à d'autres institutions au profil de consommation similaire.

La DPE organisera aussi sur la période 2014 – 2016 quelques travaux d'optimisation énergétique des bâtiments du patrimoine IDETA. Ce parc immobilier étant assez récent, avec des bâtiments disposant de bonnes performances énergétique, ces travaux – pour un montant de 100.000 EUR HTVA par an à charge du Budget du secteur « Développement » qui est le propriétaire desdits bâtiments – concerneront principalement l'amélioration de la production thermique des halls relais des sites Negundo et La Sille dans une optique de thermique verte. Ils devraient également permettre la montée en puissance du site démonstrateur « Negundo Energie positive » par le bouclage du réseau privé de chaleur en 2016 consécutive à la mise en service du bâtiment Negundo 4 en septembre 2016 – bâtiment qui sera notamment pourvu d'une chaudière à pellets de 160 kW et deux pompes à chaleur de 260 kW au total, soit alimenté à 100 % en thermique verte. Pour ce qui concerne ce projet, la DPE met ses compétences en appui de la DEE pour ce qui concerne les études et le suivi de chantier en matière HVAC.

### **Processus P1004. Développement d'initiatives visant la transition énergétique en matière de mobilité**

La mobilité des personnes et des biens représente 25% de la consommation finale d'énergie en Wallonie et est responsable de près de 29% des émissions de CO<sup>2</sup>. La transition énergétique en matière de mobilité est donc un enjeu sociétal. Par ailleurs, ce qui doit intéresser également les communes associées au secteur de la distribution d'énergie, cette transition a également un effet bénéfique sur les réseaux de distribution, tant en électricité qu'en gaz. La DPE mène donc un certain nombre d'actions, soit en IDETA, soit en ELSA, afin de favoriser cette transition.

### **Mobilité électrique**

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 bi-directionnelles, Deux phases de déploiements sont prévues :

- 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. Ce déploiement concerne en priorité 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.

Ce déploiement est un levier essentiel pour lever les dernières réticences qui freinent l'essor de ces motorisations. Il prend encore plus de sens en Wallonie picarde du fait de la décision de nos voisins de la Région du Nord-Pas de Calais de déployer 1.250 bornes de recharge doubles à l'horizon 2015 dans le cadre la troisième révolution industrielle en Nord-Pas de Calais. L'effort d'IDETA en la matière – 100 bornes de recharges doubles au même horizon – est donc tout à fait équivalent. Dans le cadre de la coopération transfrontalière initiée au sein de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, des contacts seront pris par IDETA avec la Région afin de viser à une interopérabilité des bornes déployées afin de contribuer à l'image du bassin de vie transfrontalier dans lequel nous évoluons.

Les dépenses d'investissement en la matière, estimée à deux fois 175.000 EUR HTVA, seront prises en charge par le sous-secteur C.

### **Gaz naturel carburant (CNG/LNG)**

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 s'inscrivant dans les objectifs européens – notamment le plan « *Clean Power for Transport – Alternative fuels for sustainable mobility in Europe* ». Cette action se base aussi sur les conclusions de l'étude de la CWAPE publiée le 10 septembre 2012 et relative à la mise en œuvre de la filière du gaz naturel comprimé (CNG) dans les transports en Région wallonne comme une opportunité pour rentabiliser les réseaux de distribution de gaz dont IDETA, au travers son secteur « Participations » est partie prenante.

Les contacts et études seront poursuivis avec les différents partenaires industriels et énergéticiens intéressés afin de **favoriser l'émergence de ce type de carburant en Wallonie picarde**, notamment dans un but de compétitivité économique pour le secteur du transport et de la logistique, pôle majeur de notre développement.

### **Processus P1005. Développement d'initiatives contribuant à faire de la Wallonie picarde un territoire à énergie positive**

Toutes les actions opérationnelles de la DPE s'inscrivent résolument en cohérence avec le volet énergétique du projet de Territoire « Wallonie picarde 2025 ». Outre cela, la DPE fournit dès 2014 un appui méthodologique aux communes associées et signataire de la Convention des Maires. Cet appui consiste principalement :

- en la réalisation du bilan des émissions à l'échelle de la Wallonie picarde, permettant aux communes concernées de réaliser leur obligation en la matière d'une manière collective. Le budget pour la réalisation de ce bilan est prévu au budget 2014 du sous-secteur D ;
- l'accompagnement des communes dans la définition et la mise en œuvre de leur Plan d'action Energie durable (PAED) ;
- la coordination des actions transversales menées à l'échelle du territoire.

Parmi celles-ci, la DPE pilote la campagne de sensibilisation et de communication « Engage » qui met en avant les engagements de réduction de consommation énergétique prise par les écoliers, les citoyens, les commerçants et les entreprises de notre territoire. Ces engagements sont mis en sur le site des commune mais également sur un site dédié [www.wapi-engage.com](http://www.wapi-engage.com) et géré par la DPE. Parmi les axes de sensibilisation, une attention particulière sera apportée à l'implication des jeunes écoliers et élèves au travers de l'organisation structurelle de concours d'exposés scientifiques liés à la thématique « Energie – Climat », sur la base de ce qui a été réalisée en 2013.

Une autre action transversale consiste en la mise à disposition de « maquettes énergétiques » permettant d'évaluer les consommations des particuliers en électricité, gaz et eau. Celles-ci sont disponibles en 6 points du territoire, pour une durée de 3 jours ; soit au siège d'IDETA à Tournai, dans les 4 centres d'entreprises d'IDETA (Enghien, Froyennes, Ghislenghien et Frasnes) et sur un sixième site à déterminer en concertation avec la commune de Peruwelz.

Enfin, une expérience pilote en matière de suivi et d'optimisation des consommations électriques des bâtiments publics sera d'ailleurs mené en ce sens de concert avec la commune de Rumes en 2014 – 2015 dans le but de fournir au Collège des informations et conseils permettant d'envisager une optimisation de ladite consommation, notamment par le développement des unités de production d'énergie renouvelables là où cela pourrait se révéler pertinent.

Pour toutes ces actions, une collaboration systématique sera recherchée avec nos collègues d'IEG.

### III. DIRECTION DES MOYENS GENERAUX

---

#### IV.1. Secteur crématorium

Les projections en termes de crémations se présentent comme suit pour la période de 2014 à 2016.

	2014	2015	2016
<b>Crémations projetées</b>	1.700	1.734	1.769

Ces chiffres tiennent compte de l'évolution de la crémation en Région wallonne.

La capacité maximale du crématorium est de 2.000 crémations par an sur base de 2 fours.

Le crématorium poursuit sa politique d'amélioration qualitative du service rendu en étant à l'écoute des besoins des familles et en réalisant des opérations de benchmarking vis-à-vis d'autres opérateurs de crématoriums.

Les statistiques constituent un outil important permettant de déterminer précisément les habitudes, les besoins en particulier au niveau des cérémonies.

Au niveau du cimetière cinéraire, deux actions sont envisagées :

- une seconde carré de pelouse sera ouvert et aménagé pour la dispersion ;
- une parcelle dite des « étoiles » sera aménagée pour les cendres des enfants et fœtus nés sans vie, que ces cendres soient dispersées, mise en caveau cimetière cinéraire ou inhumées au pied d'un arbre.

## IV.2. Services généraux

### IV.2.1. Référentiel (voir annexe pour le référentiel complet)

Objectifs / missions
Assurer la gestion budgétaire et comptable d'IDETA
Assurer un support de gestion aux secteurs autonomes de l'intercommunale
Assurer la gestion des ressources humaines de l'Agence
Réaliser le plan d'acquisition des emprises nécessaires à la réalisation des ZAE
Garantir le respect des obligations d'IDETA, notamment en matière de responsabilité
Coordonner la définition de la vision à long terme d'IDETA en matière budgétaire et organisationnelle
Accompagner la démarche de gestion de la qualité totale au sein de l'organisation
Définir et mettre en œuvre la politique de communication interne

### IV.2.2. Plan d'actions

#### → **Organisation du déménagement au cours de l'été 2014**

Les services généraux poursuivent une dynamique d'organisation et de services internes à destination des directions opérationnelles mais également vis-à-vis de structures liées ou partenaires.

2014 sera une année consacrée au déménagement des équipes avec un travail important d'organisation et d'intendance préalable.

Des marchés publics spécifiques à cet aspect seront lancés dès début 2014 pour le transport du mobilier, pour le nettoyage du bâtiment ainsi que pour certains aménagements internes complémentaires.

→ ***Gestion budgétaire et de trésorerie***

Déjà largement développée au cours des deux dernières années, les outils d'analyse et de suivi budgétaire continueront à être diffusés au sein de toute l'organisation.

Le module spécifique à la trésorerie sera également développé dans l'objectif d'aider l'Agence à planifier les entrées et sorties de fonds et à organiser mieux la programmation du remboursement de tranches d'emprunts.

→ ***Poursuite de la professionnalisation des ressources humaines***

L'Agence poursuivra également la gestion informatisée de tous les volets touchant à la gestion des ressources humaines dans un objectif d'intégration et de centralisation des informations.

Les procédures en matière de ressources humaines seront précisées dans le cadre de la réalisation d'un document

Une cartographie des compétences sera réalisée en 2014 en support de la politique de mobilité du personnel.

→ ***Un plan de formation en lien avec le besoin en mobilité***

Sur base de la cartographie des compétences et des besoins, l'Agence pourra utilement développer un plan de formation efficace permettant de combler les lacunes dans certaines compétences ou matières.

→ ***des cercles de progrès, vecteur d'une culture d'entreprise***

Les cercles de progrès seront relancés en 2014 afin de travailler ensemble sur des éléments d'organisation transversaux ainsi que sur les valeurs que l'Agence souhaite véhiculer et diffuser au sein de toute l'organisation ainsi que vers l'extérieur.

→ ***La refonte du site internet***

Un budget a été réservé en 2015 pour la refonte complète du site internet de l'Agence en vue d'en améliorer la fonctionnalité et l'utilisation. En même temps, un outil extranet serait développé au profit des communes affiliées.