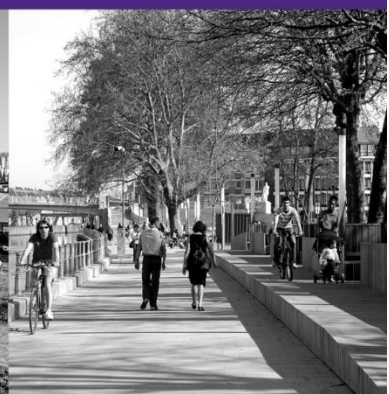




AGENCE DE
DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL

Plan stratégique

2017-2018-2019



acteur de
l'eurométropole
lille Kortrijk Tournai

Table des matières

I.	LE MOT DU PRESIDENT	3
II.	INTRODUCTION	5
III.	NOS MISSIONS III.1. Finalités III.2. Champs d’actions III.3. Valeurs III.4. Gouvernance	7
IV.	LE PROJET IV.1. Vision IV.2. Enjeux	10
V.	CONTEXTE POUR LA PERIODE 2014-2016	14
VI.	EVALUATION DE L’EXISTANT	17
VII.	OBJECTIFS VII.1. 10 Objectifs clé VII.2. Déclinaison et plan d’action par objectif VII.3. Performance à atteindre et indicateurs	18
	BUDGET	42
	ANNEXES - Liste des administrateurs - Organigramme - Modalité des droits de consultation et de visite des conseillers communaux des communes associées	58

I. LE MOT DU PRÉSIDENT

Le plan stratégique 2017-2019 marque sans conteste un tournant dans la vie d'IDETA.

Il s'inscrit en effet à un moment charnière, et porte des options qui, plus que jamais, marqueront les politiques de développement menées en Wallonie picarde à l'horizon 2025. Loin d'être un effet de style, ce préambule fait la clarté sur la situation à laquelle fait face l'Agence dans un contexte économique tendu et, par-delà, met en évidence l'effort consenti par notre région et les communes qui la composent dans la poursuite des objectifs qu'elles se sont fixés en matière de développement.

Nous assistons aujourd'hui à la concrétisation de la fin d'un modèle. Celui qui prévalait pour toutes les sociétés intercommunales de développement en Wallonie depuis leur création, à savoir le financement de leurs actions grâce à l'équipement et la commercialisation de terrains industriels. Ce temps-là est bel et bien révolu. Le monde a changé. L'économie s'est internationalisée, puis mondialisée, avant de se contracter, le système financier a montré ses failles, laissant les territoires en proie à une concurrence féroce dans un contexte où les entreprises rencontrent des difficultés importantes à investir, les pouvoirs publics sont fragilisés devant la raréfaction des moyens et la contraction de leurs budgets. Ces quinze dernières années ont également vu notre environnement légal et normatif se complexifier considérablement et les contraintes environnementales et sociétales se multiplier, exposant IDETA à une difficulté croissante à mener à bien ses projets. L'environnement dans lequel évolue l'Agence a véritablement muté.

Cette mutation est telle qu'aujourd'hui, à ressources propres égales, l'Agence n'est plus en mesure d'assumer ses missions. Ses moyens budgétaires ne sont en effet plus suffisants pour couvrir les coûts induits par les projets qu'elle porte pour le territoire, les communes et les habitants de Wallonie picarde.

Certes, ce contexte difficile n'est pas neuf. L'environnement économique et financier ne s'est pas brusquement contracté, et l'Agence a anticipé cette situation. Bien consciente des évolutions tendanciennes en cours, IDETA a identifié dès le début des années 2000' les difficultés auxquelles elle devrait faire face. Il y a plus de quinze ans maintenant que la situation que nous décrivons se préfigure, et que des mesures ont été prises pour y répondre. En effet, dès le début du millénaire, IDETA a progressivement constitué des réserves destinées à amortir l'impact financier des années difficiles sans solliciter l'intervention budgétaire des communes. Les marges obtenues de la commercialisation des terrains industriels ont été systématiquement mises en réserve pour servir ensuite à financer l'équipement de la génération suivante de parcs d'activités économiques.

Si ces mesures s'avéraient indispensables, il était évident dès leur entame qu'elles ne suffiraient pas à assurer le financement des projets en cours et à venir. Devant cette évidence, IDETA a entrepris dès 2004 une opération de diversification de ses sources de revenus pour répondre à la fois aux demandes exprimées par les communes et générer des profits susceptibles de compenser l'affaiblissement du modèle économique qui prévalait. La fusion par absorption de l'IFHO, cet important levier financier, la mise en œuvre d'une nouvelle politique de développement d'énergies renouvelables, l'intensification de sa politique d'immobilier locatif et la prise en charge de missions

rémunérées pour le compte des communes ont en effet permis de doter l'Agence de nouveaux outils générateurs de plus-values à terme. C'est donc bien préparée à affronter la difficulté que l'Agence a fait face à la situation anticipée, tout en épargnant les communes du territoire.

Ces mesures ont permis à IDETA de concrétiser. Elles ont été le support d'une politique de développement à la mesure des enjeux et du potentiel de notre territoire. Les chiffres sont éloquentes : près de 800 hectares de parcs d'activités économiques sont aujourd'hui équipés, permettant l'accueil de plus de 600 entreprises et la création ou la consolidation de plus de 12.000 emplois, générant une recette fiscale annuelle directe pour le compte des communes estimée à quelque 4,5 millions d'euros. Ces résultats impressionnants doivent être complétés par la plus-value substantielle générée par un tourisme dopé par vingt ans de structuration et de promotion des filières touristiques. Ils doivent être complétés par plusieurs centaines de millions d'euros investis par la Wallonie et l'Europe dans la valorisation de nos villes et campagnes grâce à la mobilisation d'IDETA en faveur des communes. Sans oublier les quelque 70 millions d'euros de dividendes versés par IDETA depuis 2004 aux communes affiliées au secteur « Participations » et les 16 éoliennes en exploitation dans lesquelles IDETA ou sa filiale ELSA ont investi.

Totalement investie dans son rôle d'interface entre les communes, les entreprises, la Wallonie, la Wallonie picarde, l'Eurométropole, l'Union européenne et tout ce qui constitue l'environnement institutionnel et économique du citoyen, IDETA a pris à bras le corps les missions qui lui ont été confiées. Nous l'avons fait avec détermination, inventivité, diplomatie, persévérance et clairvoyance. En portant une vision d'avenir pour ce territoire, dans une perspective qui dépasse de loin le terme de ce plan stratégique. Des projets importants doivent en effet encore être concrétisés : 600 hectares de parcs d'activités économiques à aménager, permettant l'accueil de 11.000 emplois supplémentaires dans la région, des projets de valorisation décisifs pour nos communes, une politique de développement d'énergies vertes cruciale afin d'assurer la transition énergétique de notre territoire avec notamment 32 éoliennes supplémentaires d'ici 2020, etc. Beaucoup reste à accomplir pour faire de la Wallonie picarde un territoire toujours plus performant.

Tout cela a un coût. Nos réserves financières étant épuisées, ce coût, le « coût vérité du développement territorial », doit être mesuré et pris en charge par les pouvoirs publics qui, plus que jamais, doivent faire face à leurs responsabilités. C'est à l'aune des choix qui seront opérés tant par l'Agence que par les communes qu'elle sert que sera mesurée la réussite des projets majeurs que nous portons. Ces projets dont toute une région attend la concrétisation, dont le tissu entrepreneurial devra se nourrir demain, et dont le citoyen espère beaucoup.

Ce plan stratégique 2017-2019 marque donc une transition entre deux modèles économiques pour IDETA. Celui qui est arrivé à son terme, et le nouveau que nous devons porter collectivement.

Pierre WACQUIER

Président

II. INTRODUCTION

Ce document s'inscrit dans le cadre de l'article 1523-13 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation qui veut que « *L'Assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'Assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour 3 ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les 3 années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité. Le projet de plan est établi par le Conseil d'administration, présenté et débattu devant les conseils des communes et province associées et arrêté par l'Assemblée générale.*

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

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

Le plan stratégique 2017-2019 s'inscrit dans un contexte difficile en ce sens qu'il intervient dans un environnement économique particulièrement volatile.

Si les tendances lourdes qui président à l'évolution de la situation économique mondiale depuis le début des années 2000 confirment bel et bien une mutation du modèle économique vers une économie condamnée à s'affranchir des sources d'énergie fossiles, l'insécurité géopolitique grandissante et les effets toujours bien présents de la crise monétaire et financière de 2008 resserrent l'étau sur une économie européenne dont les bases sont fragilisées.

En outre, ces dernières années ont confirmé de manière criante les difficultés auxquelles fait face IDETA pour financer les missions qui lui sont dévolues. Si jusqu'à présent les produits dégagés de la commercialisation des terrains industriels ont permis au secteur Développement de l'Agence de porter l'ensemble de ses projets, en particulier en matière de développement territorial, force est de constater que ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cette tendance lourde n'est pas neuve, et nous l'avons anticipée dès le milieu des années 2000'. Dès le constat posé, des mesures ont été prises afin de diversifier nos sources de revenu et de réduire nos coûts de fonctionnement, tout en cherchant constamment une plus grande efficacité dans notre organisation. Néanmoins, nous sommes aujourd'hui confrontés à la fin du modèle économique sur lequel, à l'instar de toutes les Agences de développement wallonnes, nous nous appuyions. Il nous faut impérativement repenser ce modèle en tenant compte des nouvelles contraintes économiques et budgétaires auxquelles notre Agence fait face.

Certes, les investissements consentis dans la production d'énergie renouvelable nous permettent d'escompter une plus-value financière dont nous ne pouvons plus nous passer. Mais les retards dans la mise en œuvre des projets induits par les recours introduits et les aléas des procédures administratives sont incompatibles avec les échéances initialement fixées.

Dans ce contexte difficile, nous ne pouvons nous départir d'une vision à long terme. C'est pourquoi, comme vous le constaterez à la lecture de ce plan stratégique, notre ambition est à la fois de maintenir le cap dans un processus d'évolution de nos missions entamé dans la décennie précédente, et de jeter de nouvelles bases de travail. Ces bases de travail doivent nous permettre de faire évoluer l'outil au service des communes affiliées que constitue IDETA afin de lui donner les moyens de remplir ses missions avec efficacité dans la décennie à venir. C'est donc un plan stratégique ambitieux que nous proposons, chargé de poser les bases d'un nouveau modèle économique reposant sur :

- L'immobilier industriel ;
- La production d'énergies durables ;
- Les services rémunérés aux communes ;
- La contribution des communes aux missions d'intérêt général de l'Agence.

III. NOS MISSIONS

III.1. Finalités

La définition du champ de mission de l'Agence peut être synthétisée au rôle de porteur et acteur du développement territorial en Wallonie picarde, d'interface entre les communes, la Wallonie picarde, la Wallonie. Il s'agit de contribuer au développement de son territoire dans les différentes dimensions de sa sphère de compétences et de créer des ressources complémentaires au profit des communes.

IDETA est également l'interlocuteur privilégié des entreprises installées sur le territoire ou désireuses de s'y implanter. Nos services ont pour mission d'accompagner les projets des entreprises, qu'elles soient en phase de création, de développement ou d'extension.

Il serait réducteur de projeter une liste exhaustive de notre sphère d'activité dès lors que toute mission qui contribue au développement du territoire peut être considérée comme une opportunité à concrétiser dans la limite des moyens disponibles. Le domaine d'intervention est par définition multidisciplinaire et multisectoriel, tout en ayant comme angle d'approche la dimension économique du développement.

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

- Œuvrer à des projets transversaux ayant des retombées à l'échelle du territoire ;
- Assurer la capacité de développement économique du territoire. Nous y œuvrons en dotant notre territoire des infrastructures économiques nécessaires aux entreprises (parcs d'activités économiques, immobilier industriel), et en leur proposant une large palette de services destinés à faciliter leur activité ;
- Faciliter le travail des communes dans les projets locaux au travers de programmes d'assistance ou de mutualisation ;
- Assurer un retour stable aux communes en termes de revenus au travers des recettes fiscales liées à l'activité économique ou la gestion des participations communales dans les réseaux énergétiques.

III.2. Champ d'actions

Deux types de missions caractérisent nos finalités :

- Les missions opérationnelles de mise en œuvre des projets ;
- La mission financière de gestion des participations dans le secteur de l'énergie. Cette activité a pour objectif d'assurer des revenus aux communes. Le contexte financier comme celui du marché de l'énergie ayant profondément muté, assurer un revenu stable aux communes a poussé l'Agence à rechercher de nouvelles sources de revenus et à investir non plus exclusivement dans les seules participations financières dont le retour financier est en baisse de manière irréversible mais également dans des activités de production d'énergie.

Notre champ d'actions peut quant à lui être circonscrit en huit types d'activités destinées à contribuer au développement de notre territoire de référence, à savoir :

- L'aménagement et l'équipement d'infrastructures économiques ;
- La commercialisation et la gestion d'infrastructures économiques ;
- La prestation de services à destination des entreprises ;

- La prestation de services à destination des communes ;
- L'ingénierie touristique ;
- Le développement et l'exploitation d'infrastructures de production d'énergie verte ;
- La gestion des participations communales aux structures d'exploitation des réseaux de transport d'énergies ;
- La gestion du crématorium « Les Blancs Arbres » ;

Ces activités forment un spectre d'intervention très large qui requiert une approche et des compétences pluridisciplinaires.

III.3. Valeurs

Dans le cadre de l'exercice de nos missions, nous souhaitons poursuivre la diffusion de certaines valeurs, tant en interne que vers l'extérieur.

Elles consistent en :

- L'éthique, qui à l'instar de la loyauté est une valeur morale importante dans une structure gérant des deniers publics. Cette valeur est particulièrement importante également dans notre activité de gestion du Crématorium Intercommunal «Les Blancs Arbres» ;
- L'équité appliquée à tous les niveaux que ce soit dans le traitement des citoyens, des employés, des communes affiliées ou des entreprises ;
- La proactivité qui tient dans l'action ou dans la réaction face à la détection d'un besoin que ce soit au profit de l'Agence, des entreprises ou encore des communes du territoire ;
- L'efficience qui doit être une recherche permanente de comment faire mieux avec moins de ressources. Cette valeur est à déployer dans le contexte du développement durable, de non gaspillage et d'optimisation des processus ;
- Le respect dans une définition large : respect des partenaires, des engagements, des règles du jeu, etc. ;
- La loyauté, valeur de base pour construire une relation de confiance entre un employeur et ses employés, entre un prestataire et ses clients ou encore à l'égard de nos partenaires dans les actions menées.

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

Fruits d'un exercice de réflexion participative initié il y a quatre ans, l'appropriation de ces valeurs par l'Agence nécessite une actualisation constante. Loin d'être statiques, ces valeurs que nous faisons nôtres nous contraignent à maintenir une dynamique dans la recherche de l'amélioration constante de nos comportements et de nos méthodes de travail.

III.4. Gouvernance

C'est dans cette même perspective que nous souhaitons améliorer la Gouvernance de l'Agence. Si en 2013 la suppression des Comités de gestion des secteurs a permis de donner au Conseil d'administration ses pleines prérogatives, dans une optique de transversalité de la gestion d'IDETA, elle a également rendu plus difficiles les analyses approfondies et les débats stratégiques portant sur les missions que nous prestons. Or, l'ordre du jour des séances du Conseil d'administration doit aussi permettre de consacrer du temps au reporting stratégique des actions entreprises par l'Agence dans l'exercice de ses missions. Nous y porterons une attention particulière dans les années à venir.

Pour cette raison aussi, au cours des deux dernières années, nous avons créé des groupes de travail chargés d'aborder plus en profondeur des problématiques spécifiques, telles que le fonctionnement des crèches ou du Crématorium les Blancs Arbres. Nous avons tiré les leçons de la richesse de cette pratique et sommes convaincus du gain d'efficacité qu'elle permet pour la Gouvernance de l'Agence. Nous souhaitons dès lors l'élargir à d'autres thématiques afin de permettre aux administrateurs qui le souhaitent de s'investir d'avantage dans les réflexions stratégiques qui président à la mise en œuvre de nos projets.

En outre, il nous paraît indispensable d'intégrer encore plus étroitement les communes dans la Gouvernance de l'Agence. Au niveau politique d'abord, nous réunirons régulièrement les représentants des exécutifs communaux pour aborder les questions stratégiques et les sujets qui méritent une discussion de cette nature. Au niveau technique ensuite, nous concerterons régulièrement les projets que nous portons avec les Directeurs généraux et les Directeurs financiers des communes affiliées d'une part, et procéderons par le même biais à la mise en réseau des agents communaux afin de favoriser la mutualisation des savoirs et des bonnes pratiques. Cette façon de procéder contribuera indéniablement à renforcer les liens que nous entretenons avec les communes.

Du reste, plus que jamais, nous assurerons l'articulation entre la stratégie de développement territorial que nous portons en partenariat étroit avec les communes du territoire, d'une part, et l'échelle supra-territoriale que représentent la Wallonie picarde, l'Eurométropole et la Wallonie d'autre part. IDETA s'est investie de longue date dans ces partenariats territoriaux qui sont le corollaire indispensable à la stratégie de développement que nous portons. Ces partenariats requièrent un investissement humain et financier non négligeable dans le chef de l'Agence. Ils contribuent grandement à l'insertion de nos projets dans un environnement géographique dynamique dans lequel notre territoire doit pouvoir trouver sa place. Nous continuerons dès lors à jouer notre rôle d'interface entre ces différentes échelles territoriales dans les trois années à venir.

IV. LE PROJET

IV.1. Vision

Corollaire de notre positionnement à l'articulation entre plusieurs échelles territoriales, la vision de la Wallonie picarde de demain qui guide notre stratégie est issue du « Projet de territoire Wallonie picarde 2025 ». Ce projet de territoire, co-construit par les acteurs socio-économiques réunis au sein du Conseil de développement de Wallonie picarde, jette les bases d'un territoire moderne, performant, inclusif et porteur d'un développement durable au sein d'un environnement de qualité.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre stratégie de développement en posant l'Agence comme outil au service des communes et d'animateur de territoire.

IDETA se place également en acteur de premier plan dans la mise en œuvre des politiques de développement menées par la Wallonie, et participe activement au dialogue transfrontalier mené dans le cadre de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

De ces référents émane la vision qui préside à l'élaboration de ce plan stratégique.

IV.2. Enjeux

Les enjeux auxquels nous faisons face touchent à toutes les facettes des missions qui nous sont dévolues.

A commencer par la création des conditions d'accueil et de développement d'entreprises sur notre territoire. Comme ses prédécesseurs depuis le milieu des années 2000', le plan stratégique 2017-2019 d'IDETA continue d'avoir en ligne de mire la mise en œuvre des projets d'équipement de parcs d'activités économiques approuvés par la Wallonie. Plus que jamais, notre région a besoin d'espace à offrir au développement d'activités économiques. Il nous faut aussi nous tenir aux côtés de nos entreprises tout au long de leur vie. Que ce soit pour les soutenir dans les moments difficiles ou pour les accompagner dans leurs projets de développement. Cette politique d'animation économique est indispensable pour leur permettre de bénéficier de tout le soutien que peuvent apporter les pouvoirs publics au monde de l'entreprise.

Plus que jamais également, nous devons poursuivre l'inscription, de notre territoire dans la transition énergétique. Depuis plus de dix ans nous sommes porteurs de projets de production d'énergies renouvelables. Ces projets sont évidemment fondamentaux dans une optique de réduction de notre dépendance vis-à-vis des énergies fossiles, chacun en conviendra. Ils sont par ailleurs générateurs de recettes financières pour les communes du territoire et pour IDETA. Des recettes qui sont plus que jamais nécessaires pour financer les projets que nous portons.

Nous devons également poursuivre notre investissement en matière de valorisation des communes urbaines ou rurales de notre territoire en adéquation avec leurs besoins spécifiques. Que ce soit en contribuant à porter des projets de requalification de l'espace public, de développement commercial, d'urbanisme, d'aménagement du territoire ou de développement touristique, IDETA a depuis

longtemps pris conscience de l'enjeu que représente le maintien d'un cadre de vie de qualité. Inhérent à toute politique de développement territorial, il nécessite un investissement permanent.

Outre ces enjeux exogènes, des enjeux endogènes touchent quant à eux à notre fonctionnement, à notre organisation et à nos procédures.

Ces trois dernières années, l'Agence a subi une profonde évolution de sa structure dont l'objectif était de renforcer notre efficience dans l'exercice des missions qui nous sont confiées.

Elle se caractérise par les mesures suivantes :

- La refonte de tous les liens avec les entreprises au sein d'une direction « économique » : la Direction des services aux entreprises, chargée transversalement de la gestion et de la commercialisation de l'immobilier d'entreprise, ainsi que de l'animation économique ;
- La mutation de la Direction de la valorisation du territoire vers une direction plus concentrée sur les missions d'ingénierie touristique et de soutien aux communes dans leurs projets d'urbanisme et d'aménagement du territoire, la Direction du développement territorial et des services aux communes ;
- La consolidation d'une Direction dédiée aux projets d'infrastructures économiques, au développement de la production d'énergies renouvelables, ainsi qu'à la gestion des participations communales dans les réseaux énergétiques : la Direction des équipements, des participations et de l'énergie ;
- L'amélioration du fonctionnement des services de support (cartographique, juridique, informatique, etc.), et leur renforcement par la création d'une cellule « marchés publics » performante ;
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines par un service renforcé.

Au final, cette réorganisation nous a permis de conforter une équipe stabilisée sous la barre des septante-cinq équivalents temps plein. Elle nous a également conféré la capacité de faire face plus efficacement aux projets que nous porterons dans les années à venir.

Forts de cette équipe opérationnelle performante, il reste que nous faisons face à un enjeu crucial pour l'avenir de l'Agence et des missions qu'elle porte, à savoir dégager une capacité de financement suffisante pour permettre de conforter l'outil qu'elle constitue au service des communes affiliées et des entreprises du territoire.

En effet, IDETA est confrontée depuis le milieu des années 2000' à une baisse constante des marges bénéficiaires dégagées de la commercialisation de terrains industriels, provoquée à la fois par la hausse de nos charges financières et la baisse de nos recettes, nous imposant une diminution drastique et continue de nos recettes.

Cette forte décroissance est notamment le fruit de l'allongement considérable des délais administratifs dans le cadre des procédures d'aménagement. Combiné à la multiplication des recours introduits contre les projets d'aménagement de parcs d'activités économiques et aux retards qu'ils imposent eux aussi, cet allongement des délais a pour corollaire un manque cruel et permanent depuis quelques années de terrains commercialisables dans les zones les plus attractives. Ils provoquent également un surcoût de charges financières.

En outre, le manque de terrains commercialisables s'est vu aggravé par la crise économique qui a provoqué une diminution des investissements dans le chef des entreprises depuis 2008, impactant sensiblement nos chiffres de ventes.

Cette diminution chronique de nos produits financiers s'accompagne par ailleurs d'une croissance sensible de nos charges qui résulte notamment du saut qualitatif important intervenu dans l'aménagement des parcs d'activités économiques. Loin des zones d'activités économiques des années 70', les parcs que nous équipons de nos jours sont soumis à des exigences qualitatives élevées tant du point de vue visuel, de sécurité et de confort (aménagements paysagers, présence de trottoirs, etc.) que du point de vue technique (dispositifs de gestion hydraulique, équipements de télécommunications, amélioration des réseaux de distribution d'énergie, etc.). Ces aménagements génèrent un surcoût important que nous devons prendre en charge.

Par ailleurs, le prix des terrains a considérablement augmenté ces quinze dernières années, pesant plus lourdement sur le budget consacré aux acquisitions.

La combinaison de la hausse des coûts auxquels nous faisons face et de la baisse sensible de nos recettes provoque une diminution chronique de nos marges budgétaires.

Ce phénomène n'est bien sûr pas neuf, et nous l'avions anticipé dès le début de la décennie passée. Des mesures avaient en effet été prises pour y faire face, telles que :

- La constitution d'une réserve financière dans la décennie 2000' ;
- L'intensification de la constitution d'un parc locatif ;
- La fusion par absorption de l'Intercommunale IGEHO et la création du secteur Participations ;
- L'investissement dans un programme de développement des énergies renouvelables ;
- La prestation de missions d'assistance à Maîtrise d'ouvrage.

Ces mesures étaient destinées à compenser la perte attendue des recettes issues de la commercialisation de terrains industriels par le biais d'une diversification de nos sources de revenus et à nous permettre de passer le cap de quelques années durant lesquelles nous ne disposerions plus que d'une offre de terrains limitée.

Il reste que les mesures prises connaissent aujourd'hui leurs limites. En effet, les réserves financières constituées au sein du secteur Développement sont maintenant épuisées. Quant à la mise en œuvre des projets de production d'énergie renouvelable, elle fait face elle aussi à un retard considérable causé par la multiplication des obstacles de procédures administratives et juridiques, nous privant dans le même temps de l'essentiel des recettes escomptées.

La raréfaction des moyens publics fait également sentir ses effets. Nous devons nous attendre à une diminution sensible des subventions octroyées par la Wallonie dans le cadre de sa politique de soutien à l'aménagement d'infrastructures économiques. Cette diminution des subsides à l'équipement sera par ailleurs accompagnée d'une suppression des subsides à l'acquisition de terrains, réduisant d'autant les moyens dont nous disposerons dans les années à venir.

En conséquence, nous faisons donc face à un besoin à court terme de financements complémentaires, sous peine de ne plus être en mesure d'assurer l'ensemble des missions qui nous sont confiées.

Ces difficultés financières interviennent dans un contexte où la pertinence des missions que nous menons est plus que jamais démontrée.

En effet, notre territoire ne peut se passer d'accueillir l'implantation de nouvelles entreprises, elles-mêmes porteuses d'emplois dont notre région a cruellement besoin. Cela ne saurait évidemment se faire sans infrastructures adéquates, et les projets d'équipement que nous portons sont vitaux pour la Wallonie picarde.

Nous ne pouvons non plus nous passer du travail considérable entrepris depuis 20 ans pour développer nos filières touristiques et de loisirs, et valoriser la qualité de notre patrimoine rural et urbain. Baisser la garde en la matière porterait atteinte aux efforts déjà entrepris pour générer des revenus dont nos communes ont cruellement besoin et pour poursuivre le développement d'un territoire attractif et production de richesses.

Enfin, la poursuite de nos investissements dans une politique de production d'énergies renouvelables s'avère elle aussi vitale tant pour opérer la transition énergétique que nous ne pouvons manquer, que pour générer des recettes complémentaires qui nous sont indispensables.

Ce sont là tous les enjeux de ce plan stratégique.

Il doit permettre à IDETA d'accélérer et d'intensifier la mise en œuvre de ses missions dans un contexte budgétaire particulièrement difficile.

V. CONTEXTE POUR LA PERIODE 2017-2020

La stratégie Europe 2020

L'Union européenne a fixé cinq objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2020 en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale et d'énergie (ainsi que de lutte contre le changement climatique). Ces objectifs sont organisés autour des 11 priorités retenues par l'Union :

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

En ce qui concerne la mise en œuvre de ces objectifs, la programmation 2014-2020 du FEDER permettra une mobilisation importante de moyens budgétaires, tant en ce qui concerne le programme Wallonie 2020 que le programme Interreg V ou le programme FEADER. A ce titre, les projets suivants seront mis en œuvre :

	Budget	Subvention
FEDER "Wallonie 2020.EU"		
IDETA / Entreprendre.Wapi - Transition énergétique	1.155.632,59	1.040.069,33
IDETA / Entreprendre.Wapi - Développement	1.377.426,96	1.239.684,26
IDETA / Entreprendre.Wapi - Création	1.477.301,95	1.329.571,76
IDETA / Entreprendre.Wapi - Intelligence stratégique	834.799,11	751.319,20
IDETA / Entreprendre.Wapi - Achievers	3.370.659,44	3.033.593,50
IDETA / Whap's Hub - Animation territoriale	2.415.258,27	2.173.732,44
IDETA - Tournai Unesco Expérience	700.000,00	630.000,00
IDETA - Voirie d'accès ZAE Tournai Ouest 3	2.318.375,00	2.086.537,50
IDETA - Site technicité - Lieu phare du Hub Créatif	3.022.850,00	2.720.565,00
IDETA - Construction d'une extension - Qualitis	3.234.566,20	2.911.109,58
IDETA - Site technicité - Halls relais et Centres d'entreprise	6.530.000,00	5.877.000,00
INTERREG FWVL		
IDETA - Fast to Market	737.615,64	663.854,08
IDETA - Tripod II	296.737,50	267.063,75
IDETA / Whap'sHub - Protopitch 3.0	274.648,75	247.183,88
IDETA / ESCO - Coffee	138.733,76	124.860,38
FEADER - PWDR		
IDETA - Expérience active et connectée en Wapi	472.775,40	378.220,32

Complémentairement à ces projets, nous portons également dans ce cadre la construction pour compte de tiers d'un nouveau Centre de services sur le PAE de Tournai Ouest, le Negundo 4.

Il faut toutefois souligner le retard conséquent pris dans l'opérationnalisation de ces programmes et les difficultés budgétaires importantes que cette situation engendre pour l'opérateur qu'est IDETA.

Le Plan Marshall 2022

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

Le Plan Marshall 2022, qui a pris le relais du Plan Marshall 2.Vert, est une source de financement régional intéressante dans les domaines :

- De la transition énergétique ;
- De la compétitivité et de l'attractivité économique ;
- Du tourisme ;
- La programmation Interreg V.

Le Plan Marshall 4.0

Le Plan Marshall 4.0 se structure autour de 5 axes, à savoir :

AXE 1. Faire du capital humain un atout - 304,5 millions (dont 10 millions en financement alternatif)

C'est dans cet axe que l'on retrouve les mesures de formation et d'enseignement menées en lien étroit avec la FWB.

AXE 2. Soutenir le développement de l'industrie par une politique d'innovation et de croissance des entreprises - 850,5 millions

Cet axe rassemble les mesures en appui au développement d'une politique économique et industrielle basée sur l'innovation et la croissance de nos entreprises.

En matière de soutien à « l'innovation », les mesures viseront à soutenir :

- Le développement de projets d'innovation, proches du marché, au travers des Pôles de compétitivité dont la stratégie sera affinée sur base des recommandations formulées par les récentes évaluations ;
- La valorisation industrielle des projets innovants.

En matière de soutien à la « croissance » des entreprises, les mesures viseront à soutenir :

- La création et le développement des sociétés innovantes (soutien des entreprises dans le cadre du développement technologique et non-technologique, soutien des spin-offs, diversification des capitaux ...) ;
- La diversification du financement des entreprises ;
- L'accompagnement managérial des entreprises innovantes ;
- La transmission d'entreprises.

AXE 3. Mobilisation du territoire à destination du développement économique - 374 millions (dont 325 millions en financement alternatif)

Au travers de cet axe, le Gouvernement entend renforcer l'attractivité économique du territoire wallon. On y retrouve les projets d'infrastructures : ZAE, Ports, sites économiques en reconversion, les « routes pour l'emploi » ainsi que les ateliers de travail partagé et halls relais agricoles.

AXE 4. Soutenir l'efficacité, la transition énergétique et l'économie circulaire - 1,1 milliard (dont 133 millions en financement alternatif)

Cet axe rassemble les mesures structurantes de soutien à la transition énergétique, à savoir :

- L'efficacité énergétique des bâtiments (recentrage de l'alliance emploi-environnement, création d'un tiers-investisseurs, Ecopack, programmes de recherche spécifiques...);
- Le développement des énergies renouvelables (programmes de recherche, soutien à l'économie circulaire...);
- Le soutien aux entreprises quant à la maîtrise des coûts de l'énergie.

AXE 5. Soutenir l'innovation numérique - 244,8 millions

Cet axe rassemble les mesures visant au développement et à l'intégration du numérique comme vecteur de développement économique.

Il visera :

- Un « plan intégré de transition numérique » ;
- L' « Administration 4.0 » ;
- L'intelligence territoriale numérique et technologique avec le soutien aux technologies « SmartCities » ;
- Des projets innovants en matière de mobilité intelligente avec le développement d'un Réseau Express de Covoiturage (RECO) et la mise en place de lignes à Haut Niveau de Service (LHNS).

Nous puiserons donc également dans les ressources du Plan Marshall 4.0 pour mettre en œuvre ce plan stratégique 2017-2019. Dans ce cadre, il convient de souligner que l'évolution du contexte global - notamment du fait de l'apparition du concept de Parc d'activité économique 4.0. - apporte une pertinence nouvelle aux synergies déployées depuis 2008 par l'Agence dans la volonté de coordonner autant que faire se peut ses investissements en matière d'infrastructures économiques et unités de production d'énergie renouvelables.

Par ailleurs, la montée en puissance de l'actionnariat communal dans les GRT et GRD, combinée à la nécessité sociétale de développer de plus en plus la production d'énergie verte, implique pour l'Agence une obligation plus forte encore de cibler ses investissements vers des projets qui contribuent à valoriser les actifs communaux dans les secteurs « historiques ».

L'exercice 2017-2019 devrait voir la concrétisation des projets initiés précédemment et permettre à la fois un restockage significatif de terrains commercialisables et le maintien d'une stabilité globale des produits financiers à destination du territoire jusqu'en 2020, et ce malgré un contexte peu favorable.

VI. EVALUATION DE L'EXISTANT

Bien que synthétique, l'analyse AFOM de l'Agence constitue une balise indispensable à l'élaboration du plan stratégique. Elle révèle ce qui suit :

Atouts	• Complémentarité de compétences - Large panel d'expertises • Structure cohérente organisée par compétences et par types de clients (efficacité) : communes, entreprises, Wallonie • Capacité d'adaptation (Anticipation du besoin de diversification des activités) • Mission centrée sur le développement territorial et valorisation des synergies en Wapi • Valeur du patrimoine immobilier : terrains, bâtiments, équipements
Faiblesses	• Forte dépendance de certaines activités aux financements externes • Forte dépendance par rapport aux recettes (ventes de terrains, dividendes ORES) • Essoufflement du modèle économique d'origine : absence de reconstitution de fonds propres • Niveau d'endettement élevé • Offre de services aux communes peu diversifiée • Difficulté de valoriser les services aux communes (rémunération) • Faible culture de rentabilité des missions
Opportunités	• IDETA = organe engagé fédérateur de son territoire / Valeur ajoutée du réseau • Emergence dans les communes et dans les entreprises de nouveaux besoins de services valorisables • Potentiel de développement économique reconnu et validé par la Wallonie • Territoire éveillé à la transition énergétique
Menaces	• Lenteur de l'émergence du nouveau modèle économique • Image erronée d'une Agence « cash riche » (soutien à d'autres structures) • Complexification, lourdeur et allongement des procédures • Augmentation des coûts d'équipement • Diminution importante des moyens publics (subventions, etc.) • Concurrence d'autres territoires et acteurs du développement

VII. OBJECTIFS

VII.1. 18 Objectifs clé

Fondamentalement, nous continuerons de viser la création de richesse et d'emplois en Wallonie picarde. Nous poursuivrons également les objectifs que nous nous sommes définis dans le cadre du programme « Wallonie picarde Energie positive ». Pour ce faire, notre plan stratégique sera articulé sur la poursuite de 18 objectifs principaux qui couvrent l'entièreté de nos missions. Ces objectifs sont les suivants :

Moyens généraux	1	Stabiliser l'effectif
	2	Contenir l'évolution de la masse salariale
	3	Réduire l'impact des frais généraux
Infrastructures, participations et énergie	4	Stabiliser les revenus financiers à destination du territoire
	5	Mettre en œuvre les Parcs d'activité économique 4.0.
	6	Consolider le parc immobilier des « pôles de référence »
	7	Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte
	8	Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique
Services aux entreprises	9	Maximiser l'implantation d'entreprises
	10	Optimaliser l'accompagnement des entreprises en développement
Services aux communes	11	Développer une gamme de services aux communes dans une relation <i>Win Win</i>
	12	Mettre en place des actions collectives fédératrices et mobilisatrices
	13	Intégrer les stratégies locales dans une vision globale de développement territorial
	14	Accompagner le développement de projets privés en relation avec les communes
	15	Conforter le tourisme de la Wallonie picarde dans une démarche marketing performante et partenariale
Coordination territoriale	16	Inscrire nos actions dans un partenariat territorial
Crématorium	17	Dégager des marges permettant d'assurer les besoins futurs
	18	Accroître la capacité de l'équipement au rythme des besoins

Enfin, nous nous fixons également pour objectif général la mise à l'équilibre financier de toutes nos activités à l'horizon 2019.

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

VII.2.1. MOYENS GÉNÉRAUX

Dans le contexte d'une pression budgétaire forte tel que décrit ci-avant, des mesures destinées à alléger nos charges financières et nos coûts de fonctionnement seront prises dès 2017.

Ces mesures passeront d'abord par une réduction des coûts de personnel en veillant toutefois à préserver la pleine capacité d'action de l'Agence. Elles passeront également par une action sur les frais généraux.

OBJECTIF 1 : STABILISER L'EFFECTIF

Il s'agira d'optimiser les ressources humaines au regard des missions qui nous sont confiées. En l'occurrence, nos effectifs seront maintenus à maximum 73 équivalents temps pleins.

OBJECTIF 2 : CONTENIR L'EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE

Il s'agira de contenir la masse salariale à un maximum de 5,6M€ en 2017, 5,8M€ en 2018 et 5,9 M€ en 2019.

OBJECTIF 3 : REDUIRE L'IMPACT DES FRAIS GENERAUX

Il s'agira d'une part d'en réduire le poids budgétaire par le biais de nouvelles mesures d'économie, et d'autre part d'en assurer une imputation plus équilibrée vers les directions opérationnelles. L'objectif affiché est de parvenir aux montants de 2,6 M € en 2017, 2,64 M € en 2018 et 2,675 M € en 2019.

VII.2.2. INFRASTRUCTURES, PARTICIPATIONS ET ÉNERGIE

D'un point de vue opérationnel, nous viserons dans le cadre du Plan stratégique 2017-2019 à atteindre les cinq objectifs précités qui s'inscriront dans une parfaite continuité avec les actions initiées lors des précédents exercices.

Le tableau suivant reprend, pour ces différents objectifs, les indicateurs de réalisation et de performance qui serviront à leur évaluation dans le cadre de l'exécution du présent plan stratégique.

Catégorie d'investissement	Montant des investissements sur la période	Objectif du plan stratégique	Indicateur global de la quantification de l'objectif en fin de période	Indicateurs liés à la performance des actions liés à l'atteinte de l'objectif global	Résultat en fin de période
PAE 4.0.	45 M€	Mettre en œuvre les Parcs d'activité économique 4.0.	Superficie de terrains commercialisables livrée	Superficie de PAE opérationnalisable	120 ha
			80 ha	Coût de revient moyen des constructions	35 €/m²
Bâtiments économiques	15 M€	Stabiliser le parc immobilier des « pôles de référence »	Valeur actualisée de l'immobilisé (bâtiments économiques) au Bilan	Pourcentage d'électricité verte produite localement dans la consommation des bâtiments IDETA (global)	20%
			40 M€	Consommation énergétique des bâtiments IDETA (global)	97 kWh/m²/an
Energie	10 M€	Stabiliser les revenus financiers à destination du territoire	Revenus pouvant être affectés aux besoins du territoire (dividendes vers communes, contribution NoTélé, ...) = 6 M€/an	Réserves financières / capitaux propres du secteur "Participations"	86 M€
		Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte		Part des revenus en provenance des secteurs non-régulés	20%
		Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique		Nombre d'éoliennes supplémentaires en service pour lesquelles IDETA est impliqué (et production globale associée)	32
			18 M€		150 GWh/an
				Nombre de véhicules roulant au CNG en Wallonie picarde (et volume de gaz associé qui transite dans le réseau)	3.000
					60 GWh/an

OBJECTIF 4 : STABILISER LES REVENUS FINANCIERS A DESTINATION DU TERRITOIRE

Depuis l'intégration de l'IFHO au sein de l'Agence en 2004, la gestion dynamique des participations communales dans le secteur de l'énergie est rentrée progressivement au cœur des métiers d'IDETA.

La libéralisation du marché de l'énergie a induit une montée en puissance de l'actionnariat public dans les GRD/GRT. Les communes deviendront ainsi - au travers de leurs Intercommunales de financement - actionnaires à 100% du gestionnaire de réseau ORES au 1er janvier 2017, ce qui a nécessité - pour le Hainaut - un investissement complémentaire de 185 M€, consenti au départ d'IPFH.

Le monopole accordé aux secteurs du transport et de la distribution énergétique a comme corolaire la fixation par le régulateur de la rémunération du capital investi (la CWAPE aujourd'hui en Wallonie). Le paramètre principal retenu pour ce faire a été jusqu'à présent le taux OLO à 10 ans. La faiblesse des taux d'intérêt ces dernières années a ainsi eu un impact négatif sur les revenus financiers de ce secteur. Combiné aux nécessités importantes en matière d'investissement dans les réseaux, ceci a contribué à faire apparaître une sensibilité plus importante au risque dans ces participations dite « historiques ». La réaction des différentes Intercommunales de financement - dont IDETA - à cette évolution a, d'une part, été de favoriser les synergies entre elles (par la création de l'IPFH, en partenariat avec IDEA et IGRETEC) et, d'autre part, de diversifier les prises de participations dans le secteur énergétique par un retour au secteur de la production, en énergies renouvelables dorénavant.

D'ailleurs, les contraintes environnementales et la fin annoncée de la disponibilité des énergies fossiles rendent indispensable le développement des énergies renouvelables. Il importe cependant que ce développement souhaité se fasse d'une manière réfléchie et harmonieuse avec les réseaux. Le changement de paradigme (de la production centralisée vers les productions décentralisées) a des implications importantes pour les réseaux et induit une obligation de les faire évoluer vers des

systèmes plus dynamiques (dits SmartGrids) au bénéfice de l'ensemble des acteurs. Cet enjeu étant à la croisée entre le développement économique et la gestion des participations dans les réseaux, il impose à l'Agence d'être proactive en la matière, dans un partenariat fort avec ORES. C'est en ce sens que seront soutenus les trois projets pilotes en matière d'énergie électrique : Negundo+, SmartWater et e-Cloud.

L'objectif global de cette gestion dynamique des participations communales dans le secteur de l'énergie reste donc de préserver les communes de nouveaux décaissements nécessaires aux investissements importants dans les réseaux, tout en contribuant à donner de la valeur à ces actifs par des actions/investissements ciblés. C'est notamment le cas dans le réseau de distribution de gaz naturel où l'enjeu crucial est de définir un nouveau débouché, durable, au vecteur et d'en faire un véritable outil au service de la transition énergétique.

Ce travail de gestion dynamique et prospective, combiné aux investissements financiers qui seront détaillés plus bas, vise donc à stabiliser les revenus à destination du territoire sur la période de la mandature communale (année de référence = 2012), soit à un montant global de 6 M€ par an. Ce montant sera à affecter au territoire au travers des dividendes à verser aux communes associées ou d'autres affectations décidées par les actionnaires communaux - comme par exemple aujourd'hui la dotation à NoTélé.

Valeur financière affectable au territoire	2017	2018	2019
Sous-secteur Electricité	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €
Sous-secteur Gaz	1.450.000 €	1.450.000 €	1.450.000 €
Sous-secteurs «Câblo» et Energie durable	550.000 €	550.000 €	550.000 €
TOTAL	6.000.000 €	6.000.000 €	6.000.000 €

Afin de garantir la stabilité de ces revenus, des prélèvements sur les réserves constituées en IDETA devront être effectuées dans les sous-secteurs qui le permettent, soit en «Electricité» et «Gaz», et ce pour un montant cumulé sur la période 2017-2019 de 1,8 M€, principalement en 2017 pour compenser la faiblesse des produits en provenance d'IPFH suite à l'anticipation de recettes en 2015 dans le cadre du plan stratégique précédent. Ce prélèvement sur les réserves constituées ne devrait donc pas dépasser 10% du montant à affecter sur la période 2017-2019.

Pour le surplus, afin de ne pas porter atteinte aux capacités de génération structurelle de revenus financiers, il est décidé de fixer comme balise le fait qu'en fin de période dudit plan stratégique la valeur des réserves/fonds propres du secteur « Participations » ne soit pas inférieure à 86 M€. A noter que vu l'objectif d'investissement financier fixé pour la période (10 M€), la quasi-totalité de ces réserves devrait être immobilisée à la fin 2019.

Enfin, il importe également de mesurer l'impact des nouvelles recettes générées par les opérations réalisées dans les sous-secteurs Câblodistribution et Développement durable. Le but est que celles-ci prennent, à terme, le relais de la diminution des produits financiers dans les autres sous-secteurs.

Sur la base de la moyenne réalisée de 2014 à 2016 - soit 14,7%, un objectif de 20% des recettes venant des activités non-régulées sur le total de l'ensemble des produits du secteur « Participations » sera visé en fin de période.

OBJECTIF 5 : METTRE EN ŒUVRE LES PARCS D'ACTIVITE ECONOMIQUE 4.0.

La Wallonie a défini un plan prioritaire d'équipement de parcs d'activités ainsi qu'un plan prioritaire bis. Ces mises en œuvre sont couvertes par des mécanismes de financement dépendant principalement du Plan Marshall 4.0.

Pour ce qui concerne la période 2017-2019, l'objectif principal des services de l'Agence sera - au terme de la période - de livrer 80 ha commercialisables (nets) répartis sur les trois parcs suivants, qui seront prioritaires quant à leur mise en œuvre :

Tournai-Ouest 3 (phase 1)		16 ha
Polaris (phase 1)	à Péruwelz-Beloeil	47 ha
Pont Bleu	à Pecq-Estaimpuis - en partenariat avec IEG	17 ha

Les investissements en travaux pour la mise en œuvre de ces trois parcs sont estimés à 25 M€ sur les 45 millions € d'investissement projeté pour les parcs d'activité économique. Le solde du montant qui sera investi sur la période du plan stratégique 2017-2019 se répartit comme suit :

Acquisitions (tous parcs)	10 M€
Autres travaux liés aux PAE (dont finalisation liaison A8-Lessines)	10 M€

Afin de garantir une marge suffisante dans les ventes à effectuer, une balise sera mise au coût de revient de la mise en œuvre desdits PAE qui ne pourra dépasser au global - hors acquisitions et subsides - une valeur de 35 €/m² équipé.

Par ailleurs, en fonction de l'évolution de la réglementation en matière de subsides à l'équipement, les services veilleront à maintenir un taux optimal d'aide (objectif d'un taux de 70%) en intégrant, comme c'est déjà le cas depuis plusieurs années, les notions de développement durable dans les aménagements/équipements envisagés.

En parallèle de ces travaux de constructions, nous continuerons à travailler sur les procédures planologiques et de reconnaissance économique afin de pouvoir disposer en fin de 2019-2020 de 120 ha de terrains opérationnalisables (bruts) permettant d'envisager lors de la période du plan stratégique suivant un restockage de terrains à disposition des entreprises.

Enfin, nous entamerons également dans les trois prochaines années les études relatives à l'aménagement des parcs d'activités identifiés par le Plan prioritaire bis du Gouvernement wallon dans sa dernière phase, à savoir les parcs d'activités économiques de Silly, d'Enghien, de Tournai Est et de Barry, ainsi qu'à l'identification des alternatives telle l'extension du PAE de Frasnes-lez-Anvaing.

Le programme de développement des PAE est repris dans le tableau suivant :

PAE	Révision de plan de secteur	Reconnaissance économique	Début de la construction	Première livraison
Tournai Ouest	2004	2016	2017	2019
Ath-Ghislenghien 3	2004	2008	2014	2016
Leuze-Europe 2	2004	2008	2009	2011
Port de Pecq	2004	2012	2014	2016
Pecq - Pont Bleu	2004	2017	2018	2019
Parc Logistique Orientis	2010	2012	2013	2014
Polaris	2013	2016	2017	2019
Antoing - Deltazone	2017	2018	2018	2021
Escanaffles 2	2018	2019	2021	2023
Leuze-Europe 3	2018	2019	2021	2023
Tournai - Eurométropole	2019	2020	2022	2024

OBJECTIF 6 : CONSOLIDER LE PARC IMMOBILIER DES « POLES DE REFERENCE »

Depuis 2007, l'Agence a veillé à concentrer ses infrastructures d'accueil pour les TPE au sein de « pôles de référence ».

Pour la programmation 2017-2019, la densification des pôles de référence se matérialisera autour des sites suivants :

- Le quartier « Negundo » à Tournai-Ouest ;
- Le projet TechniCité dans le quartier Saint-Piat à Tournai-Centre;
- Le pôle « La Lanterne » sur le parc d'activité de Qualitis à Enghien.

Le programme d'investissement retenu bénéficiera de subsides européens et visera à suivre les budgets inscrits dans le FEDER validés par le Gouvernement wallon. Le montant investi pour ce faire avoisinera les 12 M€.

Parallèlement à ces travaux, nous entreprendrons les études et démarches préparatoires en vue de finaliser la densification des pôles de référence existants (Sucrerie de Frasnes et Qualitis) et la création de deux nouveaux points d'appui en articulation avec les PAE de Polaris et Leuze-Europe. Le montant d'investissement prévu sur la période 2017-2019, en cohérence avec le plan d'investissement illustré dans le tableau ci-dessous, est estimé à 3 M€.

Projets	Financement	2017	2018	2019	2020
TechniCité (Hub, CE, Fablab, 4 HR)	FEDER	X	X	XXX	
La petite Lanterne (CE, 4 HR)	FEDER	X	XXX		
Infrastructure d'accueil Polaris (CE, 3 HR)	Classique	XX	X	XXX	
Infrastructure d'accueil Leuze-Europe (CE, 3 HR)	Classique			XX	X
Finalisation infrastructure d'accueil sucrerie (2 HR)	Classique		XX	XX	XXX
Finalisation infrastructure d'accueil Qualitis (2 HR)	Classique				XX

Etudes XX	Construction X	Livraison XXX
--------------	-------------------	------------------

L'objectif global poursuivi reste de créer au sein de l'Agence une valeur patrimoniale au bénéfice du territoire permettant d'accueillir les TPE/PME. En ce sens, l'objectif est, à la fin 2019, de disposer d'une valeur actualisée au Bilan de l'immobilisé pour les bâtiments économiques de 40 M€. Cette valeur doit s'entendre comme une valeur plafond qui ne pourra être dépassée afin de préserver la rentabilité du parc locatif de l'Agence.

La mise en œuvre de ces infrastructures s'inscrira résolument dans une dimension vertueuse en matière énergétique et durable. La fourniture des énergies - sur la base d'un contrat d'achat d'énergie 100% renouvelable - et l'exploitation des installations complexes sont également du ressort de l'Agence. Afin de mesurer les impacts en la matière, deux indicateurs seront suivis au cours de la période 2017-2019 :

Part de l'énergie verte électrique produite par les bâtiments : 20%

Consommation normalisée des bâtiments économiques : 97 kWh/m²/an

OBJECTIF 7 : POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT DES PROJETS DE PRODUCTION D'ENERGIE VERTE

La période 2017 devrait voir la concrétisation effective de plusieurs projets de production d'énergie renouvelable initiés précédemment. Ces projets répondent à une stratégie nécessaire de mixte énergétique (éolien, biomasse, hydrolie, hydroélectricité, photovoltaïque) et de diversification du portefeuille afin de garantir une stabilité des produits financiers mis à disposition du territoire.

Si la production d'énergie n'est pas compatible avec une structure Intercommunale pure, celle-ci est toutefois soutenue en direct par l'Agence au travers de prises de participations, principalement via la sa ELSA ou l'Intercommunale IPFH. L'objectif reste de s'inscrire systématiquement dans des partenariats industriels solides afin de viser une gestion de risque optimale.

Le portefeuille de projets en cours de développement justifie l'inscription d'un budget d'investissement de 10 M€ afin de couvrir des prises de participations dans les sociétés de projets qui abritent les actifs en la matière, directement ou indirectement via ELSA ou IPFH.

Dans cette logique d'investissement, une priorité significative sera donnée aux participations dans l'éolien on-shore, énergie verte la plus efficiente en Wallonie. L'objectif en fin de période pour l'Agence est d'être associée à la mise en œuvre de nouveaux parcs éoliens qui compteront 32 nouvelles machines au global. Pour ce faire, les développements au départ des sociétés Wind4Wallonia (en partenariat avec Engie) et e-NosVents (en partenariat avec EDF-Luminus) seront privilégiés. La mise en œuvre des projets spécifiques portés avec IPALLE (Péruwelz-Beloeil) et ENECO (Pecq-Celles) est également incluse dans cette volonté de développement.

En fonction de ses capacités d'investissement, l'Agence restera, complémentirement, disponible pour envisager des investissements liés à d'autres filières renouvelables, notamment en matière de biomasse.

OBJECTIF 8 : INITIER DES INVESTISSEMENTS PORTEURS DE VALEUR DANS LE CADRE DE LA TRANSITION ENERGETIQUE

Au-delà des investissements en matière de production d'énergie verte, nous mènerons un certain nombre d'actions, soit en IDETA, soit en ELSA, afin de favoriser la transition énergétique en veillant à cibler ses investissements et créer une valeur ajoutée dans les réseaux de distribution.

Ainsi, nous poursuivrons sur la période 2017-2019 notre participation à deux projets de recherche industrielle initiés dans le cadre du Plan Marshal. Le premier, 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, qui sera mené sur le site Negundo, en partenariat notamment avec l'ULB. Le second, sera mené sur le PAE de Tournai-Ouest, à l'échelle du parc, en collaboration avec ORES. Il visera à étudier la mise en place d'un système d'équilibrage local de la consommation des entreprises et de la production locale d'énergie verte, intégrant aussi une dimension stockage (projet e-cloud).

En parallèle, nous finaliserons en 2017 le déploiement d'un réseau de bornes de recharge pour véhicules électriques. Celui-ci devrait compter 85 points de charges, répartis sur 44 sites différents en Wallonie picarde.

Pour contribuer à la transition énergétique en matière de mobilité, l'Agence poursuivra également en 2017-2019 ses efforts volontaristes pour faire du gaz naturel comprimé (CNG) un carburant alternatif crédible pour les véhicules automoteurs en Wallonie. Outre son bénéfice environnemental évident, cette action s'inscrit résolument dans une vision systémique de la valorisation du réseau de distribution du gaz naturel. La pérennité de cet actif public significatif - dont les communes ont confié la gestion à l'Agence - implique en effet d'y faire transiter à court terme plus de volume. La migration vers le CNG permet d'en affirmer une nouvelle utilisation vertueuse. L'Agence poursuivra ainsi ses actions en la matière, via :

- Le développement du réseau de distribution (via Enora);
- La sensibilisation des utilisateurs (Entreprises, Communes et institutions publiques).

Un objectif de 3.000 véhicules motorisés au CNG en 2019 est ainsi fixé pour la Wallonie picarde (soit l'équivalent de 60 GWh nouveaux circulants dans le réseau).

Enfin, également dans une logique de valorisation du réseau de gaz naturel, les services de l'Agence veilleront, en partenariat avec ORES, à promouvoir l'utilisation du gaz naturel en matière de production énergétique via l'usage des cogénérations à haut rendement et des pompes à chaleur au gaz. Une attention particulière sera aussi portée aux projets permettant de « verdir » le vecteur gaz, comme les projets d'injection de biométhane ou de « Power to Gas ».

VII.2.3. SERVICES AUX ENTREPRISES

« Professionnaliser toujours davantage notre approche et notre offre »

Pour ce faire, nous structurerons l'approche commerciale autour de réflexions et d'actions qui doivent permettre à notre écosystème entrepreneurial de se développer afin d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce cadre, il est nécessaire de faire passer la promotion du territoire par un marketing business adapté. Il consiste en l'intensification de la communication et des actions au profit de l'économie. Favoriser le relationnel entre les acteurs locaux afin de travailler ensemble sur différentes thématiques doit mener à l'émergence d'alliances stratégiques visant à la promotion du territoire au profit de tous. L'expression « chasser en meute » prend ici tout son sens.

Dans ce contexte, nous mènerons des actions visant à faire entrer le territoire dans l'ère de la co-compétition, terme regroupant l'ensemble des efforts fournis par des entités concurrentes ou pas, qui coopèrent entre elles pour fournir une proposition de valeur plus élevée au profit du territoire et de la communauté et finalement donc, par retour, à leur profit également.

Nous sommes convaincus qu'en partageant des idées et en collaborant au niveau local, toutes les parties qui participent à ce processus de co-compétition saine en tireront des bénéfices.

Cette pratique d'affaires avant-gardiste s'inscrit notamment pour partie dans ce qui est appelé l'économie collaborative à l'origine de la création de blockbusters sectoriels. Nous participerons à l'appliquer à notre territoire avec le niveau d'engagement et de confiance nécessaires à ce type d'exercice.

Sans que cette liste ne soit exhaustive, ci-dessous un aperçu des actions-réflexions qui prendront place dans ce cadre au cours de la période 2017-2019.

OBJECTIF 9 : MAXIMISER L'IMPLANTATION D'ENTREPRISES

Forts d'infrastructures clé, assurant un maillage complet de la région en matière d'offres de location de bureaux et de hall relais, et de réelles possibilités en terrains commercialisables, nous nous positionnerons de manière optimale vis-à-vis de l'entreprise en recherche d'une nouvelle implantation. Loin de nous cantonner à l'offre immobilière, nous serons également à ses côtés pour l'accompagner dans sa démarche, et ce en couvrant toutes les phases du processus :

- Aide à l'étude de faisabilité ;
- Recherche d'un site d'implantation et de locaux adaptés aux besoins ;
- Conseils réglementaires, fiscaux et administratifs ;
- Recherche de financements, subsides et conseils AWEX ;
- Mise en relation avec les différents services de la Wallonie ;
- Accompagnement dans les recrutements grâce à la mise en place d'un partenariat avec le FOREM ;
- En fonction du projet d'implantation de l'entreprise, accompagnement des salariés dans leurs premiers pas si nécessaire.

Soutenu par une volonté politique forte et une culture de l'entreprise fédératrice, le tissu économique de Wallonie picarde est propice à l'implantation d'entreprises. Nos actions de promotion doivent orienter notre offre en ce sens.

OBJECTIF 10 : OPTIMALISER L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN DEVELOPPEMENT

Un service particulier aux grands comptes du territoire

Nous avons conscience de l'impact de ces grands groupes sur l'économie régionale, et leur développement constitue un atout majeur pour notre région, tant pour les salariés qui y travaillent que pour les entreprises qui vivent directement de leur présence sur notre territoire.

Nous assurerons un service particulier aux grands comptes industriels et tertiaires qui le souhaitent par des rencontres régulières et des accompagnements très confidentiels de leurs projets en lien avec les partenaires concernés (élus, services de la Région, banques, services liés au soutien à l'innovation, etc.).

L'accompagnement des TPE et PME sur tout le territoire

Au travers de nos différents outils, dont Entreprendre.Wapi (cfr. Infra), nous disposons d'une équipe dont les missions sont dédiées à l'accompagnement des entreprises implantées localement.

A leur côté dans le montage des projets, nous continuerons à nous employer à faciliter les relations avec les administrations publiques et les collectivités.

Accompagner l'entreprise dans son développement, c'est aussi l'aider à améliorer ses processus de production et optimiser son organisation. L'entreprise du futur n'est pas uniquement une automatisation et une numérisation de la production réservée aux grands groupes, c'est aussi une recherche de la performance globale en tenant compte de l'humain et de l'impact social et environnemental. Nous nous emploierons à constituer un réseau performant à même d'appuyer tous types d'entreprises ou d'entrepreneurs dans cette démarche.

Mise en place d'actions collectives pour travailler en réseau et améliorer les pratiques : « chasser en meute » en matière de :

- Recrutement de cadres de haut niveau et de leur ancrage sur le territoire ;
- *Silver economy* ;
- Economie numérique ;
- Impression 3D comme vecteur de développement ;
- Filière agro-alimentaire. Elle sera abordée en partenariat avec les entreprises et entrepreneurs volontaires selon trois axes de développement :
 - la consolidation des filières existantes ;
 - les activités en circuits courts alimentaires ;
 - les produits et/ou services de niches innovants.

En outre, nous nous tiendrons à disposition de tout groupe d'entreprises souhaitant dégager des solutions à des problématiques récurrentes afin, le cas échéant, de réunir les acteurs privés ou publics impliqués pour les faire progresser dans le cadre d'une démarche partenariale.

Les Outils

1. Entreprendre.Wapi

« La plateforme d'accompagnement des entreprises de Wallonie picarde »

Nouvelle structure, mise en place en février 2016 grâce à l'intervention du FEDER, elle regroupe les activités d'animation économique qu'exerçaient individuellement les Agences de développement IDETA et IEG, le fonds d'investissement Wapinvest et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Wallonie picarde.

Son objectif est l'accompagnement individuel des startups, des PME et des entreprises de Wallonie picarde afin de faciliter la création d'emplois et le développement de valeur ajoutée au sein du territoire.

Entreprendre.Wapi concentrera ses efforts sur 5 axes :

- L'aide à la création d'entreprises ;
- L'aide au développement des entreprises ;
- L'accompagnement spécifique des entreprises à haut potentiel de croissance et à forte rentabilité ;
- L'intelligence stratégique ;
- L'aide à la gestion des consommations et productions énergétiques.

2. Wap's Hub

Afin de porter ce projet, l'A.S.B.L. Hub Créatif de Wallonie picarde, en abrégé Wap's Hub A.S.B.L., a été créée courant 2014. Cette A.S.B.L. rassemble un partenariat tant public que privé.

Les membres proviennent du monde des entreprises, du monde institutionnel, académique, culturel, numérique, de la santé, etc. Les partenaires rassemblés autour du Hub Créatif sont :

L'Académie des Beaux-Arts, Adisif, la CCI Wapi, Le Centre Terre & Pierre, le CHOQ, le CHWAPI, le CRIE, Culture.Wapi, l'e-campus, FamaWiwi, Hainaut Développement, IDETA, IEG, la Maison de la culture, Multitel, No Télé, SMart, Wapi 2025 et Wapinvest. En outre, un nombre croissant d'entreprises privées rejoignent également la dynamique du Hub.

La mutation de l'économie en Wallonie picarde vers une économie de la créativité passe par la mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire : entreprises, artistes, créateurs, monde académique et scientifique, etc. A cette fin, ce projet prévoit la mise en œuvre d'un ensemble d'actions dont le but est d'asseoir la culture de la créativité et de l'innovation. Il prévoit, en outre :

- Le développement de la créativité dans les entreprises par le décroisement entre les milieux entrepreneuriaux, scientifiques, artistiques et de l'enseignement ;
- Le développement de synergies et le rassemblement d'expertises variées par la création d'interconnexions entre acteurs issus de différents milieux afin de favoriser l'émergence de projets créatifs et innovants ;
- La mobilisation participative par la promotion de l'économie créative au travers d'ambassadeurs et d'actions de communication innovantes ;
- L'animation du Hub en vue de créer une dynamique de créativité et d'innovation en son sein.

3. Digital Attraxion

Constituée à l'initiative notamment d'IDETA en partenariat des investisseurs hainnuyers (WAPINVEST, SAMBRINVEST, IMBC), et avec les acteurs locaux d'accompagnement de projets, DIGITAL ATTRAXION est un accélérateur de projets et de start-ups numériques, en vue de les amener à une première levée de fonds.

Plus précisément, son objet est l'accompagnement de projets de création de start-ups, ou de start-ups nouvellement créées, vers leur première levée de fonds. Cet accompagnement prend la forme d'un coaching intensif par des coaches spécialisés, le cas échéant complété d'un financement d'amorçage visant à valider le business model du projet et la capacité de son équipe à l'exécuter.

Outre l'accompagnement intensif des projets par ses coaches spécialisés, les priorités de DIGITAL ATTRAXION sont :

- La définition de thématiques spécialisées en fonction des forces de ses écosystèmes, afin d'offrir un service à haute valeur ajoutée à ses porteurs de projet. Les thématiques déjà identifiées à ce stade sont notamment : l'audiovisuel, le gaming, l'e-santé, etc. ;
- La mise en place de collaborations avec les acteurs de l'enseignement et de la formation, en vue de développer des modules ciblés répondant aux besoins des start-ups ;
- Le développement de partenariats avec des entreprises de la région et des acteurs de type «corporate », afin d'orienter au maximum les start-ups vers les besoins du marché et de leur permettre de bénéficier de l'expérience et du réseau de sociétés bien établies.

4. Interreg : Fast to Market et 3POD

Le projet Fast to Market (iMark II) a pour but de favoriser la mise sur le marché de produits et services innovants. Il se fonde sur les résultats du projet-pilote, mené dans le cadre de la programmation Interreg IV qui ont dépassé les attentes.

Dans le cadre de leur accompagnement Fast to Market, les entreprises et les porteurs de projets bénéficieront d'un accompagnement transfrontalier leur permettant d'améliorer tant leur stratégie d'entreprise et leur approche commerciale que leur approche de l'entrepreneuriat par la mise en place de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision, par une meilleure compréhension de leur environnement, mais également grâce à une analyse plus fine de la pertinence de l'innovation et une approche différente du modèle économique.

Par ailleurs, le projet développera des synergies fortes avec le projet 3POD qui, quant à lui, a pour objet le soutien au développement de la filière design. Les entreprises et les projets bénéficieront, dans le cadre du projet Fast to Market, d'un accompagnement stratégique généraliste. Un relais sera ensuite assuré vers les actions du projet 3POD de manière à permettre un accompagnement spécifique sur les thématiques liées au design, à la responsabilité sociétale des entreprises, à l'économie circulaire, etc. De même, la large cohérence entre les partenariats mis en place pour ces projets et leur couverture géographique permet une complémentarité forte qui facilite l'accès à des ressources pour les entreprises, favorisant ainsi une vision globale de leur développement économique à l'échelle transfrontalière.

VII.2.4. DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET SERVICES AUX COMMUNES

Dans ses missions, IDETA œuvre pour l'attractivité de la Wallonie picarde sur base d'un développement économique équilibré en correspondance avec un cadre de vie de qualité et une image territoriale positive.

En cela, nous sommes à la croisée des chemins entre les grandes tendances du développement et de l'aménagement du territoire (compte tenu de l'évolution démographique, sociologique, des modèles économiques, des modèles de société), du cadre légal européen, fédéral et régional, des outils planologiques existants, des projets locaux et ambitions diverses, des investisseurs, des attentes des

clientèles, des besoins de l'utilisateur, de l'identité territoriale, des temporalités multiples, et de la contraction des finances publiques.

Dans ce contexte, nous poursuivrons 5 objectifs :

1. Intégrer les stratégies locales dans une vision globale de développement territorial ;
2. Mettre en place des actions collectives fédératrices et mobilisatrices ;
3. Développer une gamme de services aux communes dans une relation Win Win;
4. Accompagner le développement de projets privés ;
5. Conforter le tourisme de la Wallonie picarde dans une démarche marketing performante et partenariale.

OBJECTIF 11 : DÉVELOPPER UNE GAMME DE SERVICES AUX COMMUNES DANS UNE RELATION WIN WIN

Devant la complexité des projets, des procédures et réglementations, face à la contraction des finances publiques et au besoin d'être efficaces, de rationaliser et mutualiser les moyens, compte tenu de la recherche permanente de temps pour mener à bien des missions et des projets et à travers une volonté partagée de faire émerger une Wallonie picarde compétitive, dynamique et qualitative, il paraît opportun d'aligner les ressources locales et supra-communales et de s'inscrire dans une dynamique partenariale.

C'est pourquoi nous proposons une gamme de services tarifés à différents niveaux, dans différents domaines d'intervention et sous différentes formes.

Co-construite avec les responsables communaux et le Conseil d'administration d'IDETA, la proposition tient compte des besoins exprimés en fonction des spécificités locales notamment entre les villes et les communes rurales, des formes d'organisation au sein des services communaux, des compétences en présence dans les communes, de la capacité d'IDETA à y répondre et à faire évoluer ses services, des visions que chacun porte sur le développement de son territoire. La grille des services proposés s'articule ainsi autour des principes suivants :

- **3 niveaux de services :**
 - services transversaux à la Wallonie picarde (ex : le vélotourisme) ;
 - services mutualisés supra-communaux (ex : la valorisation du Val de Dendre) ;
 - services spécifiques et individualisés (ex : la valorisation d'un site communal).
- **5 domaines d'intervention**

L'Agence pourra apporter ses compétences dans les domaines suivants, en prestation directe, en association avec des prestataires spécialisés ou experts, en accompagnement de la commune dans le cadre de missions qu'elle a confiées à des bureaux d'étude :

- Revitalisation et attractivité urbaine : espaces publics, commerce, tourisme, culture, etc. ;
- Vitalisation et attractivité rurale : espaces publics, environnement, fonctions à développer, etc. ;
- Ingénierie touristique ;
- Marketing urbain, territorial, touristique ;
- Urbanisme et architecture ;
- Politique foncière et immobilière : études de concept et de faisabilité en vue de valoriser le patrimoine foncier et immobilier, montages financiers et juridiques, recherche d'investisseurs, développement de Partenariats Publics Privés.

En outre, une réflexion portant sur la manière dont IDETA fera évoluer ses services aux communes et dont elle se fera rémunérer pour ses prestations a été entamée en collaboration avec les communes fin 2016. Elle sera menée à terme début 2017 et précisera la manière dont les services existants pourront être complétés, ainsi que les tarifs et les modalités des prestations.

Il s'agira pour l'Agence d'améliorer l'efficacité des services qu'elle propose aux communes, et de leur appliquer une juste tarification.

• **3 formes d'interventions dans le cadre *In House***

Le partenariat avec les communes s'inscrira dans le cadre de la relation *In House* qui lie les communes à leur Intercommunale de développement. Il prendra la forme d'une convention selon 3 types de mandats :

- Assistance à Maitrise d'Ouvrage pour :
 - le montage et la gestion de projets ;
 - la mobilisation de moyens ;
 - le pilotage de projets européens et régionaux ;
 - la recherche d'investisseurs ou de gestionnaires ;
 - le suivi de bureaux d'études (PCA, master-plans, concept et faisabilité de projets, ...) et de chantiers.
- Maîtrise d'Ouvrage Déléguée ;
- Auteur de projets pour les PCDR et certaines missions particulières.

Dans ce cadre, nous mettrons en œuvre durant ces prochaines années les projets pour lesquels l'Agence est déjà mandatée : projets financés par des subsides européens FEDER, FEADER, Interreg V, projets financés par des subsides régionaux, projets privés.

OBJECTIF 12 : METTRE EN PLACE DES ACTIONS COLLECTIVES FEDERATRICES ET MOBILISATRICES

- **Concertation renforcée avec les différents organismes de développement**

En vue de se renforcer, se compléter et se mobiliser pour un développement territorial équilibré, les différents acteurs concernés par une problématique commune doivent trouver un espace d'information, d'échange et de travail visant à mettre en œuvre des projets concertés et mobilisateur à partir d'une méthode efficace.

Ainsi, le mode projet sera privilégié, une réflexion sera menée pour partager des outils d'information, de connaissance et de veille, une identification des points forts et des savoirs faire des communes contribueront à l'enrichissement de chacun.

- **Appropriation des projets par les acteurs du territoire et la population**

La communication est omniprésente dans notre société d'aujourd'hui. L'économie collaborative portée par le digital s'inscrit par ailleurs comme une lame de fond qui vient bouleverser les façons traditionnelles de faire.

Il conviendra de travailler en amont la communication des projets et d'adopter, le cas échéant, des méthodes participatives de développement de projets.

OBJECTIF 13 : INTÉGRER LES STRATÉGIES LOCALES DANS UNE VISION GLOBALE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Les communes sont porteuses de visions de développement, de projets et de besoins à leur échelle. Elles sont également en contact avec de multiples acteurs publics et privés en situation de les solliciter.

L'Agence dispose d'une connaissance globale des principaux projets de son territoire, porte un regard supracommunal du développement, inscrit la Wallonie picarde dans différentes dynamiques européennes, régionales, métropolitaines, est dotée d'une expertise dans quelques secteurs d'activité, est présente dans différents réseaux et en contact avec de nombreux acteurs et prestataires.

L'approche du développement du territoire sera ainsi double : à partir de dynamiques locales et à partir de dynamiques supracommunales.

Dans ce contexte, nous nous attacherons à 3 types d'interventions :

1. Inscription des projets des communes et des entreprises dans une vision globale de développement de la Wallonie picarde

Un projet peut être davantage porteur et développé de manière ambitieuse s'il s'inscrit à une échelle plus large lui permettant de disposer d'une masse critique suffisante en termes de moyens humains et financiers, de visibilité et d'attractivité. Il s'agira par ailleurs d'éviter dans la mesure du possible des concurrences inutiles mais au contraire de jouer la complémentarité, la singularité et le juste retour sur investissement.

On peut citer, à titre d'exemple, en termes de :

- stratégie marketing : la vallée de l'Escaut, la vallée de la Dendre, le Pays des Collines et les Ardennes flamandes, etc. ;
- développement : les zones d'activité commerciale ;
- urbanisme : la reconquête de la voie d'eau et les terrasses urbaines ;
- tourisme : les resorts touristiques, le tourisme fluvial.

2. Définition de concepts et d'orientations stratégiques

En s'appuyant sur nos domaines de compétence, sur une veille active permanente, sur notre connaissance du terrain, sur nos contacts avec différents types d'investisseurs et acteurs du développement, sur les opportunités d'appels à projets et de soutiens financiers, nous serons force de proposition auprès des communes selon trois cas de figures :

- appel à projets européens et régionaux ;
- recherche de sites, de projets pour le compte d'un investisseur ou accompagnement de celui-ci ;
- conseil et vision d'opportunité de développement.

Ces cas de figures répondent à l'expérience dont dispose IDETA notamment sur la notion de création de valeur et d'opportunité de moyens. En effet, pour intéresser les investisseurs, il convient de définir les conditions de la rentabilité et de travailler de manière proactive à des échelles qui peuvent aller au-delà d'une maîtrise foncière unique.

De la même manière, les appels à projets subsidiés cadrent les demandes et favorisent un développement inscrit dans une vision stratégique et de plus en plus dans une politique d'innovation, de création d'emploi et de développement durable.

IDETA pourra venir, selon les cas et en fonction de ses compétences et de son expérience, nourrir, encadrer ou piloter différents plans stratégiques et opérationnels : Plans stratégiques transversaux communaux, schémas de structure, schémas directeurs, ZACC, PCDR, etc.

3. Le portage de projets transversaux

Dans le cadre de ses missions, l'Agence peut être l'ensemblier de problématiques présentes dans plusieurs communes. Inversement, elle peut générer une dynamique autour des thématiques stratégiques souhaitées par les communes à une échelle globale à la Wallonie picarde (ex : le vélotourisme) ou plus ciblée (ex : la valorisation du Val de Dendre).

Ainsi, dans le cadre de projets transversaux, IDETA pourra être force de proposition et porter les projets en partenariat avec les communes de même qu'elle pourra se placer en réponse aux demandes formulées par les communes.

OBJECTIF 14 : ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS PRIVÉS EN RELATION AVEC LES COMMUNES

Le développement du territoire passe en grande partie par le secteur privé. IDETA sollicite et est régulièrement sollicitée par des investisseurs et porteurs de projets qui cherchent du conseil, une faisabilité, un montage financier, un encadrement dans l'opérationnalisation de leur projet, des partenaires.

Dans le cadre de ces sollicitations, l'Agence se positionnera de 3 manières :

- Accueil des investisseurs, conseils, orientations et stratégie d'implantation dans le cadre des missions de base d'IDETA et d'assistance aux communes ;
- Accompagnement du portage de projet et de son opérationnalisation ou de la valorisation d'un site privé, dans le cadre d'une mission rémunérée (exemples : centre ADEPS d'Antoing, valorisation d'un site privé, implantation d'un équipement) ;
- Définition d'un partenariat avec valorisation des savoirs faire au sein d'une structure (prise de participation dans des projets potentiellement rémunérateurs).

OBJECTIF 15 : CONFORTER LE TOURISME DE LA WALLONIE PICARDE DANS UNE DÉMARCHE MARKETING PERFORMANTE ET PARTENARIALE

Depuis 1995, IDETA s'est positionnée comme un acteur majeur en Wallonie en matière de tourisme. A travers sa cellule d'ingénierie touristique créée en 1995 et sa Maison du tourisme créée en 1999, IDETA œuvre dans ce secteur avec une double finalité : générer des retombées économiques pour le territoire et développer une image positive visant l'attractivité du territoire et l'implantation d'entreprises.

Dès 2017, une évolution organisationnelle importante interviendra dans le paysage institutionnel dédié au développement touristique en Wallonie picarde. En effet, suivant l'impulsion donnée par la Wallonie en la matière au travers de la révision du Code wallon du tourisme, la Maison du Tourisme quittera la structure d'IDETA pour devenir une A.S.B.L. autonome.

Si les liens avec IDETA continueront d'être forts, il n'en reste pas moins vrai que cette évolution institutionnelle constituera l'opportunité de redéfinir les modalités du partenariat entre l'Agence et les opérateurs touristiques. Les communes et les Offices du tourisme seront concernés au premier chef par cette redéfinition des rôles. Notre objectif sera de concevoir un nouveau partenariat stratégique entre l'Agence et ces-derniers afin de mutualiser de manière encore plus efficiente les ressources et les compétences de chacun.

Dans ce contexte, une réflexion sera menée afin de généraliser la perception de la taxe de séjour par les communes et d'en affecter une partie des produits à la mise en œuvre d'actions de développement et de promotion de filières touristiques portées à l'échelle de l'ensemble du territoire par l'intermédiaire de la Maison du Tourisme.

En effet, la convergence des actions de développement et de promotion portées par les acteurs locaux avec la Maison du Tourisme génère aujourd'hui des bénéfices au profit des opérateurs locaux. Par ailleurs, toutes les communes ne collectent pas la taxe de séjour, laquelle est en outre prélevée selon des montants variables. Il est donc utile d'envisager une meilleure collecte et répartition des produits de la taxe de séjour afin d'apporter les cofinancements nécessaires aux actions subsidiées de promotion (financées à concurrence de 40 à 50% par subsides et de 60% de fonds propres), de mobiliser des moyens d'actions et de contribuer en partie à la maintenance du réseau vélo.

VII.2.5. COORDINATION TERRITORIALE

OBJECTIF 16 : INSCRIRE NOS ACTIONS DANS UN PARTENARIAT TERRITORIAL

En tant qu'Agence de développement territorial, IDETA s'est dotée d'une mission de coordination territoriale ancrée dans une vision stratégique de développement de la Wallonie picarde. Le développement économique, énergétique, touristique, local, territorial doit se faire de manière intégrée, en tenant compte des besoins des habitants, des communes, des entreprises et de l'ensemble des partenaires, dans une perspective de développement durable. Cela implique une concertation permanente avec les partenaires wallons picards, wallons (notamment au travers de la plateforme d'Intelligence territoriale wallonne IntelliTerWal et Wallonie Développement), mais également eurométropolitains. La Wallonie picarde étant un territoire transfrontalier, ancré entre les Métropoles bruxelloise et lilloise, dont l'influence demande une stratégie à part entière afin de préserver ses atouts et ses spécificités.

Wallonie picarde Energie Positive

C'est dans cette logique que l'Agence assure la mission de coordination territoriale du Plan d'action énergie durable dans lequel sont engagées 14 communes de Wallonie picarde (dont Mouscron) signataires de la Convention des Maires et membres du groupe « Wallonie picarde énergie positive ».

Le territoire s'est ainsi engagé à réduire ses émissions de CO2 et à développer ses sources de production d'énergies renouvelables de 20% d'ici 2020. Plus ambitieux encore, la Wallonie picarde a rejoint les « Territoires à énergie positive », visant à produire l'énergie que nous consommons d'ici 2050.

Le plan stratégique 2017-2019 verra le groupe Wapi EN+ s'étendre à de nouvelles communes de la Wallonie picarde et travailler en étroite relation avec les partenaires du territoire engagés dans la transition énergétique (Intercommunales, partenaires sociaux, entreprises, etc.) en liaison avec le Conseil de développement de Wallonie picarde. Enfin, outre ses missions de développement de sources d'énergies renouvelables et d'alternatives à l'économie carbone, ainsi que d'accompagnement des entreprises dans leur transition énergétique, l'Agence se dotera d'une EcoTeam interne, rejoignant ainsi le réseau des EcoTeam au sein des entreprises publiques, afin d'engager le personnel dans une démarche de développement durable.

Services aux communes dans une logique de développement territorial

La poursuite du développement d'une vision territoriale demande également une intégration des stratégies locales dans une vision globale de développement territorial, d'un accompagnement dans la réalisation des plans stratégiques transversaux communaux (PST), du renforcement du marketing et de la communication territoriale, de la mise en réseau des communes confrontées à des problématiques similaires. Nous assurerons un accompagnement « à la carte » des communes en fonction de leurs besoins en adéquation avec les ressources de l'Agence.

A titre d'exemple, en tant que Pouvoir organisateur des Parcs naturels, IDETA poursuivra dans le cadre du plan stratégique 2017-2019, son accompagnement du processus d'adhésion d'une partie du territoire de Tournai au Parc naturel des Plaines de l'Escaut.

Concertation et mise en réseau

Vallée de l'Escaut

Parce que travailler ensemble permet de se connaître, de se renforcer mutuellement, de développer une cohérence territoriale, IDETA et Leiedal, son homologue de Flandre occidentale, coordonnent les réunions de la Concertation des communes de la Vallée de l'Escaut, réunissant sur base trimestrielle les bourgmestres de Celles, Mont-de-L'Enclus, Pecq, Spiere-Helkijn, Avelgem et Kluisbergen.

Val de Dendre

Dans la même logique, IDETA a rejoint, avec les communes d'Ath et Lessines, la plateforme de concertation du Val de Dendre mise en place par la Province de Flandre orientale avec les communes d'Aalst, Denderleeuw, Ninove, Geraardsbergen, Affligem, Liedekerke et Roosdaal.

Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai

Notre plan stratégique 2017-2019 s'inscrit en cohérence avec le redéploiement de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai qui entend trouver une nouvelle dynamique par le resserrement de ses missions et le portage de projets dont deux dans lesquels IDETA s'engage à poursuivre son partenariat actif :

- L'Espace Bleu eurométropolitain dont l'objectif essentiel est de valoriser, préserver, cette ressource commune, inestimable et véritable enjeu d'avenir, notamment pour notre territoire, qu'est l'eau. IDETA met en synergie les « acteurs de l'eau » actifs sur notre versant,

afin de mener des actions de terrain sur les trois versants de l'Eurométropole, en bonne entente avec les autres Intercommunales ;

- La transition énergétique. Cette stratégie ne se mènera pas à l'échelle d'un seul territoire mais doit s'envisager de manière globale et également transfrontalière. C'est l'objectif de l'action d'IDETA dans le cadre eurométropolitain, en cohérence avec l'action que nous menons en Wallonie picarde.

IDETA est en outre membre du Forum de l'Eurométropole qui rassemble la société civile des trois versants.

Partenaire de la Wallonie picarde

IDETA est également membre de plusieurs structures ce qui permet d'assurer la mise en cohérence et la concertation indispensables aux missions de développement territorial : Parcs naturels (en tant que PO notamment), Contrats de rivière Escaut-Lys et Dendre, Instance Bassin Emploi-Formation-Enseignement qualifiant, Choq, Conseil de développement de Wallonie picarde. Dans ce cadre, nous participons activement à plusieurs projets de développement territorial dont « Un arbre pour la Wallonie picarde » ou la candidature en réseau de l'Hôpital Notre-Dame à la Rose et d'autres Hôtels Dieu au Patrimoine mondial de l'UNESCO.

Enfin, ces missions transversales de coordination territoriale s'inscrivent, en toute cohérence, dans les stratégies de développement de la Wallonie picarde (Projet de territoire Wallonie picarde 2025), de la Wallonie (Plan Marshall 4.0) et de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai (Stratégie Eurométropole 2020).

VII.2.6. CRÉMATORIUM LES BLANCS ARBRES

Le crématorium Les Blancs Arbres est en activité depuis 2010. Depuis sa mise en service, le nombre de crémations est en augmentation constante, et l'outil répond efficacement à un besoin fort des communes du territoire.

A l'heure actuelle, le crématorium assure près de 2.000 crémations par an, soit le maximum de ce qu'il est techniquement capable d'absorber. Suivant la tendance générale dans notre pays, la demande demeure néanmoins croissante, et il s'avère nécessaire d'envisager des investissements permettant à l'infrastructure de s'y adapter. Il convient toutefois d'opérer ces investissements dans un cadre budgétaire restreint qu'il faudra mettre en adéquation avec les besoins exprimés en termes de crémations.

OBJECTIF 17 : DÉGAGER DES MARGES PERMETTANT D'ASSURER LES BESOINS FUTURS

Financé en majeure partie par crédit bancaire, la structure financière du crématorium souffre d'une sous-capitalisation importante, et ce malgré un résultat d'exploitation positif.

Afin de parvenir à l'équilibre budgétaire en 2017 et de correspondre à la qualité du service presté, nous procéderons à une révision des tarifs de crémation. Ceux-ci seront portés à la hausse, tout en restant comparables aux tarifs pratiqués dans les autres crématoriums environnants, et maintenus à un niveau supportable pour les familles des défunts.

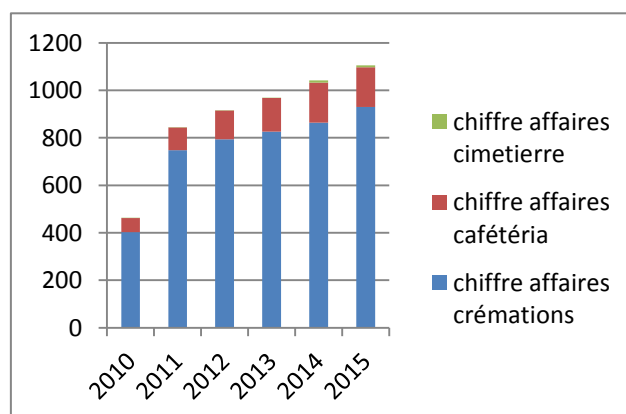
En outre, la prestation de cérémonies fera l'objet d'une tarification spécifique distincte du tarif de crémation. Enfin, difficile à maintenir à l'équilibre par nature, l'activité de cafeteria sera maintenue à son niveau actuel afin d'éviter toute surcharge financière. Un partenariat avec le secteur privé sera recherché afin d'optimiser l'équilibre budgétaire lié à cette activité.

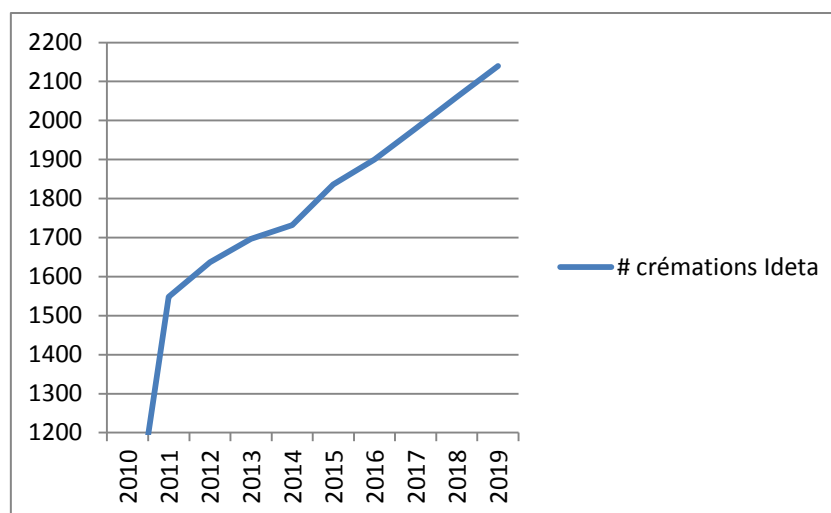
OBJECTIF 18 : ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE L'ÉQUIPEMENT AU RYTHME DES BESOINS

Actuellement capable de supporter environ 2.000 crémations annuelles, chiffre d'être atteint, l'infrastructure du crématorium Les Blancs Arbres devra évoluer dans les années à venir pour absorber l'accroissement de la demande et générer des recettes supplémentaires. Le nombre de crémations est en croissance de 4% par an depuis 2010. Cette croissance devra se poursuivre durant les trois prochaines années.

L'adjonction d'un troisième four constituerait toutefois un investissement important qui pèserait lourdement sur un budget déjà fortement impacté par le crédit bancaire contracté pour couvrir l'investissement de départ. Bien que cette opération doive être envisagée à moyen terme, il apparaît néanmoins plus opportun d'opter pour l'adjonction d'une troisième ligne de filtration. Cette solution permettra d'accroître significativement la capacité du crématorium, afin de porter le nombre de crémations à près de 2.200 unités en 2019.

Il conviendra également de procéder simultanément à l'accroissement des surfaces destinées à l'accueil des familles des défunts et, pour ce faire, de modifier le sas d'entrée et de construire un nouvel espace d'accueil.





VII.3. Performance à atteindre et indicateurs

Les objectifs que nous nous fixons feront l'objet d'une évaluation constante tout au long des trois années concernées par le plan stratégique. Cette évaluation sera notamment fondée sur les indicateurs suivants :

Moyens généraux	1	Stabiliser l'effectif	73 ETP
	2	Contenir l'évolution de la masse salariale	• 5,6 M € en 2017 • 5,8 M € en 2018 • 5,9 M € en 2019
	3	Réduire l'impact des frais généraux	• 2,6 M € en 2017 • 2,64 M € en 2018 • 2,675 M€ en 2019
Infrastructures, participations et énergie	4	Stabiliser les revenus financiers à destination du territoire	6 M € par an
	5	Mettre en œuvre les Parcs d'activité économique 4.0.	80 ha
	6	Consolider le parc immobilier des « pôles de référence »	40 M €
	7	Poursuivre le développement des projets de production d'énergie verte	18 M €
	8	Initier des investissements porteurs de valeur dans le cadre de la transition énergétique	
Services aux entreprises	9	Maximiser l'implantation d'entreprises	• 21 M €
	10	Optimaliser l'accompagnement des entreprises en développement	• Nombre de feuilles de route et de plans d'actions (Entreprendre.Wapi) 2017 : 284 • Nombre de feuilles de route et de plans d'actions (Entreprendre.Wapi) 2018 : 294

			Nombre de feuilles de route et de plans d'actions (Entreprendre.Wapi) 2019 : 304
Services aux communes	11	Développer une gamme de services aux communes dans une relation <i>Win Win</i>	Gestion de 11 contrats annuels
	12	Mettre en place des actions collectives fédératrices et mobilisatrices	Mise en place d'un dispositif rodé de marketing territorial et de concertation
	13	Intégrer les stratégies locales dans une vision globale de développement territorial	20 projets 30 M €
	14	Accompagner le développement de projets privés en relation avec les communes	80 M €
	15	Conforter le tourisme de la Wallonie picarde dans une démarche marketing performante et partenariale	400.000 nuitées
Coordination territoriale	16	Inscrire nos actions dans un partenariat territorial	Insertion dans les PST communaux, dans le Projet de territoire Wallonie picarde 2025 et dans l'Eurométropole
Crématorium	17	Dégager des marges permettant d'assurer les besoins futurs	Résultat de 65.000 € en 2017 Résultat de 72.000 € en 2018 Résultat de 113.000 € en 2019
	18	Accroître la capacité de l'équipement au rythme des besoins	Capacité de 2.200 crémations en 2019

BUDGET 2017-2019

INTRODUCTION

Ce budget 2017-2019 est le fruit d'une réflexion menée pendant plusieurs mois par les services de l'Agence en partenariat étroit avec les communes.

En effet, ces travaux ont été menés à terme après un cycle de rencontres avec les Collèges communaux des communes non représentées au Conseil d'administration. Ils ont également fait l'objet de quatre séances extraordinaires du Conseil d'administration d'IDETA élargies aux délégués des Collèges de ces mêmes communes. Enfin, les options budgétaires dégagées sont issues d'une concertation avec les bourgmestres réunis à cet effet en novembre 2016.

Compte tenu des contraintes dont nous avons fait état plus haut, les principaux objectifs poursuivis sont :

- Accroître la **LISIBILITE** budgétaire et financière des différentes activités ;
- Tendre vers **l'EQUILIBRE** financier de chaque secteur au terme de la période avec un rééquilibrage des recettes par rapport aux coûts ;
- Viser la reconstitution des **FONDS PROPRES** à moyen terme.

Des efforts financiers sensibles seront à consentir pour atteindre ces objectifs. Ces efforts seront à consentir par l'Agence d'abord. Des mesures importantes seront en effet prises pour limiter nos charges et accroître nos recettes.

Citons notamment :

- La réduction de la masse salariale par le biais du non remplacement de certains départs ;
- L'intensification de notre proactivité dans la commercialisation des terrains industriels dans l'objectif d'atteindre 21 M € en recettes à la fin de l'exercice ;
- La vente de bâtiments industriels amortis dont la rentabilité décline ;
- L'optimisation de la gestion des crèches afin d'en réduire le déficit ;
- L'optimisation de la couverture des frais de personnel bénéficiant de programmes de subventions ;
- L'accroissement des recettes perçues par les services généraux ;
- L'optimisation des projets Interreg ;
- L'optimisation des recettes du crématorium « Les Blancs Arbres ».

Au terme d'un exercice d'analyse des charges et recettes, nous avons sensiblement amélioré la trajectoire budgétaire. L'exercice a d'abord été mené en travaillant sur le contenu des frais généraux et l'amélioration des recettes des secteurs opérationnels. Ainsi, sur la période de 3 ans, le résultat des secteurs opérationnels est passé de -8 M € à -5,4 M€ et les frais généraux ont été réduits.

Milliers €	Trajectoire initiale				Trajectoire révisée		
	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Montant total frais généraux	-2.960	-3.025	-3.075		-2.600	-2.640	-2.675
<i>Frais généraux à imputer sur les Secteurs opérationnels</i>	-2.571	-2.626	-2.671		-2.276	-2.314	-2.348
Secteurs Opérationnels <i>Avant cotisations communales</i>	-3.168	-2.543	-2.305		-1.814	-1.746	-1.875
	-8.016				-5.434		

Dans une seconde phase, l'intervention des cotisations communales dans les secteurs opérationnels a été majorée afin d'aboutir au résultat de -1,1 M€ (secteurs opérationnels - voir infra). Celui-ci sera couvert par un prélèvement sur les réserves du secteur Energie Durable.

Milliers €	Trajectoire révisée	Trajectoire finale
	2017-2019	2017-2019
Secteurs opérationnels <i>avant intervention des communes</i>	-5.434	-5.395
Secteurs opérationnels <i>après intervention des communes</i>	-3.005	-1.155

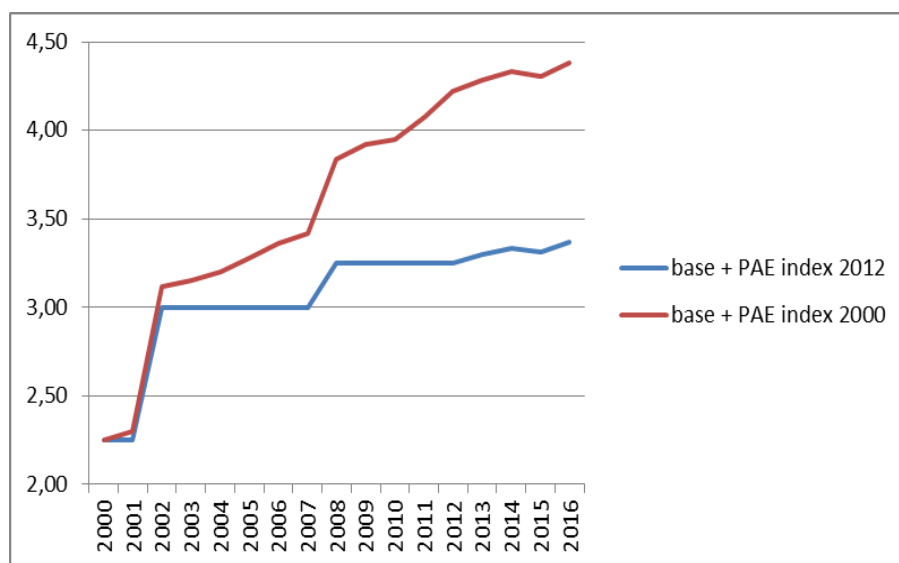
Cette progression démontre à la fois l'importance des efforts budgétaires que consentira l'Agence, mais également l'insuffisance du financement structurel dont elle souffre.

A cet égard, il importe de prendre en considération l'évolution des cotisations communales depuis 2000.

Cotisation/hab.	2000	2002	2008	2016
Non indexées				
Cotisation base	2,25	2,25	<u>2,50</u>	2,50
Cotisation PAE	0	<u>0,75</u>	0,75	0,75
Total		3,00	3,25	3,25

En effet, celle-ci n'a connu qu'une évolution mineure ces seize dernières années. Comme l'illustre le tableau ci-dessus, fixée à 2,25 €/habitant en 2000, majorée de 0,75 €/habitant pour les communes disposant sur leur territoire d'un PAE à vocation régionale, la cotisation de base n'a connu qu'une augmentation de 0,25 €/habitant en 2008 pour aujourd'hui atteindre le montant de 2,50 €/hab. Les communes disposant d'un PAE à vocation régionale s'acquittent quant à elle d'une cotisation de 3,25 €/hab.

En outre, la cotisation n'a fait l'objet d'aucune indexation avant 2013. Le graphique ci-après illustre l'évolution de la cotisation réellement appliquée, d'une part, et celle indexée à dater de l'an 2000, d'autre part.



Il démontre l'évolution d'autant plus modérée de la cotisation comparativement à une indexation qui serait intervenue en 2000. Le différentiel peut être établi comme suit :

	Cotisation 2016	Cotisation 2016 si indexation en 2000
Commune sans PAE rég.	2,59 €/hab.	3,41 €/hab.
Commune avec PAE rég.	3,37 €/hab.	4,38 €/hab.

Le différentiel est respectivement de 0,82 €/hab. de 1,01 €/hab. Sur l'ensemble de la période, cela représente un montant cumulé de 1.218.000 €.

Comme décrit plus-haut, cette politique de modération de la contribution des communes au budget de l'Agence a été rendue possible par les mesures prises pour anticiper la décroissance des recettes. Du reste, cette politique n'est plus supportable pour l'Agence qui a aujourd'hui épuisé les réserves constituées à cet effet au sein de secteur Développement.

La trajectoire budgétaire esquissée pour 2017-2019 intègre dès lors de nouvelles recettes ainsi qu'une intervention progressivement plus importante des communes dans le résultat des secteurs opérationnels en 2018 et 2019. En complément de l'augmentation progressive des cotisations communales, il est également prévu en 2017 un prélèvement exceptionnel sur les réserves du secteur Energie Durable, afin de pallier au déficit des secteurs opérationnels et de soutenir les besoins d'investissement du Crématorium.

Au-delà de cette période transitoire 2017-2019, le résultat des secteurs opérationnels devrait pouvoir s'équilibrer. Ces mesures visent à apporter une solution structurelle au financement des actions de l'Agence. A terme, le secteur Energie Durable devrait générer des revenus permettant la reconstitution des réserves utilisées.

Par ailleurs, une segmentation des différents secteurs et sous-secteurs d'activités a été opérée afin d'améliorer la lisibilité et la gestion des masses budgétaires.

Le budget d'IDETA pour la période 2017-2019 est le résultat consolidé des différents secteurs et sous-secteurs d'activité de l'Agence Intercommunale.

La première partie est composée des secteurs « Opérationnels » :

- Secteur Crématorium ;
- Secteur Etudes et services aux Communes ;
- Secteur Développement ;
- Secteur Parcs naturels (PNPC et PNPE).

La seconde partie comporte les secteurs « Participations et Energie Durable » :

- Secteur Gaz ;
- Secteur Electricité ;
- Secteur Energie Durable.

Il y a lieu de noter que dès 2017, suite à l'évolution de la législation wallonne, la Maison du Tourisme n'est plus intégrée dans cette structure et est logée dans une entité juridique indépendante sous forme d'a.s.b.l.

Les activités de l'Agence dotées de personnel participent également à la prise en charge des Frais Généraux. Ceux-ci sont individualisés au sein d'une comptabilité distincte dont le résultat final est ensuite répercuté sur les secteurs Opérationnels et Energie Durable.

BUDGET CONSOLIDE – RESULTAT

Présentation par secteurs

	2017	2018	2019
Montant total frais généraux	-2.600.000	-2.640.000	-2.675.000
• Frais forfaitaires Maison du tourisme	210.000	210.000	210.000
• Cotisations de communes	810.000	1.515.000	1.915.000
Solde à répartir sur les Secteurs IDETA	-1.580.000	-915.000	-550.000
Secteurs Opérationnels			
RESULTAT secteur DEVELOPPEMENT	858.000	647.000	529.000
RESULTAT secteur CREMATORIUM	65.000	72.000	113.000
RESULTAT secteur ETUDES	-490.680	-152.290	-167.360
RESULTAT secteur PARCS NATURELS	22.270	23.398	24.645
• Participation aux frais généraux	-1.466.108	-799.381	-432.899
RESULTAT après affectation des frais généraux	-1.011.518	-209.273	66.386
Secteurs Participations et Energie Durable			
RESULTAT secteur PARTICIPATIONS	4.896.350	5.566.350	5.572.350
• Participation aux frais généraux	-113.892	-115.619	-117.101
RESULTAT après affectation des frais généraux	4.782.458	5.450.731	5.455.249
RESULTAT CONSOLIDE	3.770.940	5.241.458	5.521.635
<i>CASH FLOW consolidé</i>	<i>5.124.032</i>	<i>6.863.482</i>	<i>7.263.972</i>

Le résultat consolidé attendu est de 3.8 M€ en 2017, 5,2 M € en 2018 et 5.5 M€ en 2019.

Les secteurs opérationnels affichent un résultat déficitaire en 2017 qui s'atténue fortement en 2018 pour devenir positif en 2019. L'intervention majorée des communes permet ainsi de retrouver l'équilibre à partir de 2019. Afin de compenser la perte de début de période, un prélèvement d'1M€ sur les réserves précédemment constituées dans le secteur Energie Durable (câblodistribution) sera opéré. Ce montant servira également à financer les besoins d'investissement du crématorium.

Par ailleurs, le secteur Participations a bénéficié d'un résultat exceptionnel en 2015 dont une partie a été mise en réserve. Cette réserve sera en partie utilisée afin de continuer à assurer la distribution d'un dividende global de 6 M € par an au bénéfice du territoire.

Pour rappel, le tableau suivant illustre l'évolution du versement de dividendes aux communes depuis 2004 (hors prélèvement No Télé appliqué depuis 2011) :

DIVIDENDES	
IDEТА	
2004	4.457.359,39
2005	4.634.284,00
2006	4.753.227,00
2007	5.000.000,00
2008	5.283.000,00
2009	5.840.513,00
2010	5.987.201,00
2011	5.743.478,00
2012	5.947.954,00
2013	5.808.099,00
2014	5.770.000,00
2015	5.770.000,00
TOTAL	64.995.115,39

Le *cash-flow* généré par l'activité consolidée est de l'ordre de 5 à 7 M€ par an. L'activité des secteurs opérationnels même dégagera suffisamment de cash (environ 15 M€ sur les 3 ans correction faite des variations de *stocks* de terrains) durant la période que pour pouvoir faire face à ses remboursements d'emprunts (environ 12 M€ sur les 3 ans). Un solde de trésorerie subsistera mais celui-ci sera insuffisant pour financer les nouveaux projets (investissements propres et préfinancement des parties subsidiées). Aussi, un recours complémentaire à l'emprunt sera justifié.

Présentation consolidée

	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires 70-74	22.613.327	19.271.517	19.879.747
- Marchandises, services et biens divers 60-61	-16.104.185	-11.576.035	-11.751.425
MARGE BRUTE d'EXPLOITATION	6.509.142	7.695.482	8.128.322
- Rémunérations 62	-5.671.600	-5.838.700	-5.953.600
- Amortissements / provisions / réductions de valeur 63	-3.252.354	-3.610.584	-4.040.125
- Autres charges d'exploitation 64	-20.110	-18.500	-18.500
+ subsides en capital et intérêts (753)	2.253.262	2.404.560	2.782.788
RESULTAT d'EXPLOITATION	-181.660	632.258	898.885
Autres Produits financiers 75	5.087.000	5.717.000	5.712.000
- Charges financières 65	-1.174.400	-1.197.800	-1.229.250
RESULTAT COURANT avant IMPOTS	3.730.940	5.151.458	5.381.635
Produits exceptionnels 76	340.000	340.000	340.000
- Charges exceptionnelles 66	-300.000	-250.000	-200.000
RESULTAT avant IMPOTS	3.770.940	5.241.458	5.521.635

Un passage en revue des différents secteurs et sous-secteurs permet d'expliquer les principales hypothèses et éléments constitutifs de ce résultat consolidé.

SECTEUR FRAIS GENERAUX

Le coût des frais généraux devrait tendre vers 2.600.000€ en 2017, 2.640.000€ en 2018 et 2.675.000€ en 2019 (avant cotisations communales).

Par définition les frais généraux sont ceux que l'on ne peut individualiser ou affecter directement à un centre de coûts de façon objective. Aussi, ils regroupent les éléments suivants :

- Organes de Gestion et Direction générale
- Hébergement siège social
- Equipements et services informatiques
- Service Comptabilité
- Service Juridique et Marchés Publics
- Ressources humaines et bien-être au travail
- Service Communication
- Gouvernance territoriale
- Frais de fonctionnement divers (parc de véhicules, etc.)

		2017	2018	2019	
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES	90.500	91.500	92.500
	74	COTISATIONS COMMUNALES	810.000	1.515.000	1.915.000
	74	HEBERGEMENT MTT	210.000	210.000	210.000
	74	RECUPERATION PERSONNEL	168.000	174.500	176.500
	75	SUBSIDES	60.600	60.600	60.600
		Produit	1.339.100	2.051.600	2.454.600
Charge	61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-825.300	-825.200	-826.100
	62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-1.603.000	-1.651.000	-1.683.000
	63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-331.000	-336.000	-346.000
	64	AUTRES CHARGES	-2.000	-1.500	-1.500
	65	CHARGES FINANCIERES	-157.800	-152.900	-148.000
		Charge	-2.919.100	-2.966.600	-3.004.600
	RESULTAT à répercuter sur les secteurs opérationnels d'IDETA		-1.580.000	-915.000	-550.000

Le résultat du secteur (hors cotisations) est constitué à plus de 60% de la masse salariale et des frais de personnel liés aux 15,8 équivalents temps plein qui prestent de façon transversale pour l'ensemble de l'Agence.

Des recettes permettent d'amenuiser les coûts à hauteur d'environ 90 k€ par an. Elles émanent de la facturation de prestations de services comptables, juridiques, communication, d'aide à la réalisation des marchés publics, et de la location des salles de réunion du siège social.

Les cotisations des 20 communes des secteurs Développement et Etudes sont désormais intégrées dans ce résultat. Comme expliqué précédemment, une augmentation progressive est prévue au cours de la période (en 2018 et 2019) :

Montant des cotisations par habitant	2017	2018	2019
Cotisation de base (indexation 01/2012)	2,50	2,50	2,50
Cotisation de base – complément (indexation 2020)	0	2,50	4,00
Total cotisation de base	2,50	5,00	6,50
Cotisation Parc d'Activité (indexation 01/2012)	0,75	0,75	0,75
Cotisation Parc d'Activité – complément (indexation 2020)	0	0,25	0,25
Total cotisation Parc D'activité	0,75	1,00	1,00
Total cotisation base + Parc d'activité régional	3,25	6,00	7,50

Le résultat final du secteur est répercuté sur les autres directions selon 2 méthodes :

- Intervention forfaitaire pour la Crématorium (75.000€) et la Maison du Tourisme (210.000€) ;
- Intervention basée sur le nombre de personnes employées et la consommation effective des services pour les autres directions opérationnelles.

La Maison du Tourisme étant externalisée d'IDETA, les montants de frais généraux à faire supporter par les directions opérationnelles internes sont :

	2017	2018	2019
Montant total frais généraux	-2.600.000	-2.640.000	-2.675.000
• Frais forfaitaires Maison du tourisme	210.000	210.000	210.000
• Cotisations de communes	810.000	1.515.000	1.915.000
Solde à répartir	-1.580.000	-915.000	-550.000
Intervention secteur Développement	1.093.741	551.128	253.268
Intervention secteur Crématorium	75.000	75.000	75.000
Intervention secteur Etudes	297.367	173.254	104.631
Intervention secteur Energie Durable	113.892	115.619	117.101

SECTEUR CREMATORIUM

Le seuil d'activité atteint au crématorium (1.835 crémations en 2015) nécessitait des prises de décisions quant au renforcement de l'équipement : investissement dans un troisième four, aménagement de salles de réception complémentaires, traitement de la drève d'accès.

Comme détaillé précédemment, l'augmentation du nombre de crémations estimé à 4% sur base annuelle n'aurait pas permis de générer un résultat d'exploitation suffisant que pour absorber une importante charge d'amortissement complémentaire. Par ailleurs, le financement des investissements par recours à l'emprunt bancaire n'est pas souhaité au vu du taux d'endettement actuel et de l'impact des remboursements existants sur la trésorerie.

Pour la période 2017-2019, il a donc été décidé de limiter les nouveaux investissements à 390.000 € tout en dégagant des solutions techniques permettant de faire face à la croissance des trois prochaines années. Le montant requis sera financé par prélèvement sur les réserves du secteur Energie Durable.

En termes de chiffre d'affaires, il a été décidé de se concentrer sur l'activité de crémation et réalisation de cérémonies, la tarification de ces services ayant été revue à la hausse.

Enfin, la participation du secteur Crématorium aux frais généraux a été mise en phase avec son utilisation effective de ces services. Aussi, elle a été estimée et forfaitisée à 75.000 € par an.

Ces éléments permettent de mettre l'activité à l'équilibre dès 2017, et de dégager un *cash-flow* suffisant pour assurer le remboursement des emprunts bancaires.

	2.017	2.018	2.019
Chiffre d'affaires	1.208.500	1.259.500	1.318.000
- Marchandises, services et biens divers	-282.440	-311.500	-329.200
MARGE BRUTE d'EXPLOITATION	926.060	948.000	988.800
- Rémunérations	-467.000	-480.000	-489.800
- Amortissements / provisions / réductions de valeur	-286.000	-293.000	-291.000
- Autres charges d'exploitation	-3.110	-3.000	-3.000
+ subsides en capital et intérêts	15.500	15.500	15.500
RESULTAT d'EXPLOITATION	185.450	187.500	220.500
- Charges financières 65	-120.450	-115.500	-107.500
RESULTAT avant participation aux frais généraux	65.000	72.000	113.000
Participation aux frais généraux	-75.000	-75.000	-75.000
RESULTAT avant IMPOTS	-10.000	-3.000	38.000
<i>CASH FLOW (après frais généraux)</i>	<i>260.500</i>	<i>274.500</i>	<i>313.500</i>

SECTEUR DEVELOPPEMENT

Le secteur Développement étant le secteur historique de l'Agence, il héberge notamment les diverses activités liées aux parcs d'activité économique : études, travaux d'équipement, commercialisation, accompagnement des entreprises, etc.

De façon consolidée, le secteur Développement affiche toujours un résultat positif avant participation aux frais généraux. Ces derniers viennent toutefois grever le résultat jusqu'en 2017. La situation change en 2018 en raison de l'impact de l'augmentation des cotisations communales, ce qui permet de conserver des résultats positifs, laissant alors une marge à la reconstitution de fonds propres et/ou au financement des investissements.

	2.017	2.018	2.019
Chiffre d'affaires 70-74	18.037.000	13.622.000	13.748.000
- Marchandises, services et biens divers 60-61	-13.491.110	-9.283.600	-9.500.390
MARGE BRUTE d'EXPLOITATION	4.545.890	4.338.400	4.247.610
- Rémunérations 62	-2.724.600	-2.803.700	-2.859.800
- Amortissements / provisions / réductions de valeur 63	-2.332.210	-2.427.420	-2.785.130
- Autres charges d'exploitation 64	-14.000	-13.000	-13.000
+ subsides en capital et intérêts (753)	2.064.920	2.225.920	2.614.920
RESULTAT d'EXPLOITATION	1.540.000	1.320.200	1.204.600
- Charges financières 65	-722.000	-763.200	-815.600
RESULTAT COURANT avant IMPOTS	818.000	557.000	389.000
Produits exceptionnels 76	340.000	340.000	340.000
- Charges exceptionnelles 66	-300.000	-250.000	-200.000
RESULTAT avant participation aux frais généraux	858.000	647.000	529.000
- Participation aux frais généraux	- 1.093.741	- 551.128	-253.268
RESULTAT avant impôts	-235.741	95.872	275.732
<i>CASH FLOW (après frais généraux)</i>	<i>385.549</i>	<i>713.372</i>	<i>930.942</i>

Afin d'améliorer la lisibilité des chiffres du secteur et d'en faciliter la gestion, nous avons opéré une subdivision en fonction des différentes activités :

- Le bureau de construction (études et équipement) ;
- Le bureau d'accueil des investisseurs (vente de terrains) ;
- Le parc management (exploitation des locations et parcs d'activité) ;
- L'animation économique ;
- La mise à disposition de crèches et intervention dans le déficit de gestion.

La décomposition et l'explication de ce résultat en fonction des sous-divisions sont les suivantes :

1. Le bureau de **CONSTRUCTION** est compétent dans l'étude, l'aménagement et la mise en œuvre des infrastructures (voiries, bâtiments) qu'il met ensuite à disposition de la Direction du Service aux Entreprises.

Cette division endosse principalement des frais de personnel et des frais juridiques liés aux acquisitions de terrains qui ne peuvent se dérouler à l'amiable. Environ 30% des coûts salariaux peuvent être récupérés dans le cadre du subventionnement des travaux et frais d'études internes. En 2017, on retrouve également le produit des études et du suivi de chantier effectués pour tiers.

Le coût net de la division est estimé à -1.230.000 € en 2017, - 1.235.000 € en 2018 et - 1.393.000 € en 2019.

CONSTRUCTION		2017	2018	2019
70	CHIFFRES D'AFFAIRES et produits d'exploitation	100.000	5.000	5.000
74	RECUPERATION PERSONNEL	400.000	400.000	400.000
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-486.800	-360.800	-495.300
62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-1.238.000	-1.275.000	-1.300.000
63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-3.000	-2.000	-500
65	CHARGES FINANCIERES	-2.200	-2.200	-2.200
RESULTAT		-1.230.000	-1.235.000	-1.393.000

2. Le service **d'ANIMATION ECONOMIQUE** est réalisé au travers des programmes de subvention et en partenariat avec les autres acteurs économiques du territoire via les entités juridiques créées à cet effet : Entreprendre.Wapi, Waps'Hub, Digital Attraxion.

Dans la comptabilité d'IDETA, on retrouve le paiement des cotisations destinées aux structures susmentionnées ainsi que les frais du personnel mis à disposition par IDETA. En produits, figure la récupération des frais salariaux émanant directement ou indirectement des programmes de subvention.

Le résultat donne un solde à couvrir étant donné le plafonnement des montants éligibles et des taux de subsidiation.

La diminution du résultat s'explique par la présence, en 2017 et sa suppression ultérieurement, de la subvention Coworking (Esco). Par ailleurs, la masse salariale évolue tandis que les plafonds de subsides sont supposés demeurer constants.

ANIMATION ECONOMIQUE		2017	2018	2019
74	RECUPERATION PERSONNEL et ACTIONS	592.000	551.000	551.000
61	COTISATIONS	-60.000	-60.000	-60.000
	CONVENTIONS, SERVICES ET BIENS DIVERS	-21.000	-1.000	-1.000
62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-700.000	-720.000	-735.000
RESULTAT		-189.000	-230.000	-245.000

3. La **GESTION DES PARCS D'ACTIVITE** relève, d'un point de vue budgétaire, essentiellement de la location des bâtiments d'entreprises, halls relais et bureaux. Le chiffre d'affaires issu des loyers est estimé à 950.000 € en 2017 et à plus d'1.000.000 € en 2019. A ces montants, s'ajoute la récupération de frais facturés pour les services qu'IDETA fournit aux locataires.

La croissance du chiffre d'affaires de locations intègre la mise en service de nouveaux bâtiments relais : « La Petite Lanterne » (Qualitis) dès 2018 et le pôle « TechniCité » courant 2019. Le Fablab déjà opérationnel dans des locaux provisoires bénéficie de subventions de fonctionnement dans le cadre du programme FEDER.

Dans les charges, on retrouve l'entretien des bâtiments relais et le coût des services fournis mais également des frais liés à l'entretien des parcs d'activité économique. Il peut s'agir de tâches courantes (par exemples l'entretien des espaces verts) ou de travaux lourds de requalification. Dans ce cadre, et vu le vieillissement des parcs d'activité économique, un budget de 150.000 € par an est prévu, déduction faite des subsides qu'il est possible d'obtenir.

Les amortissements et subsides en capital correspondants intègrent également la mise en service des nouveaux bâtiments.

Enfin, la volonté de concentrer les halls relais autour des centres d'entreprises et de renouveler le parc de bâtiments poussera IDETA à vendre les anciens bâtiments plus décentrés. En partant d'un prix de vente annuel moyen de 500.000 €, une plus-value moyenne estimée à 340.000 € devrait être dégagée annuellement. Cet élément permettra également de subvenir aux besoins de trésorerie pour financer le secteur.

PARC MANAGEMENT	2.017	2.018	2.019
Locations ET récupération de frais	1.333.000	1.389.000	1.479.000
subsidés (requalifications et actions)	477.000	302.000	338.000
Charges d'exploitation directes et indirectes	-1.529.000	-1.416.000	-1.499.000
<u>Exploitation bâtiments</u>	281.000	275.000	318.000
frais de personnel et formation	-423.000	-435.000	-443.000
recup frais de personnel	75.000	75.000	75.000
<u>résultat avec personnel</u>	-67.000	-85.000	-50.000
amortissement	-2.050.000	-2.145.000	-2.503.000
subsidés en capital	1.590.000	1.689.000	2.009.000
charges d'intérêt	-73.000	-69.000	-66.000
plus-value ventes HR	340.000	340.000	340.000
RESULTAT	-260.000	-270.000	-270.000

Le résultat attendu pour le « Parc Management » demeure toutefois négatif pour la période 2017-2019. Il l'était également durant les périodes précédentes. De plus, la mise en service des nouveaux pôles crée d'emblée des charges qui ne sont pas complètement couvertes par le vide locatif de démarrage.

4. A ces montants s'ajoute le résultat de la division **CRECHES** : la mise à disposition des immeubles et l'intervention d'IDETA dans le déficit de l'a.s.b.l. Bébé Boulot. Cette intervention est amenée à diminuer progressivement, en fonction des améliorations obtenues dans la gestion des crèches.

CRECHES	2.017	2.018	2.019
Résultat mise à disposition des crèches	-43.000	-43.000	-43.000
Intervention dans le déficit de BB Boulot	-300.000	-250.000	-200.000
RESULTAT	-343.000	-293.000	-243.000

L'objectif au terme du Plan stratégique est de réduire l'intervention de l'Agence à un montant forfaitaire annuel.

5. Bien que souffrant de crises économiques successives et de l'augmentation des prix de revient, la **VENTE DE TERRAINS INDUSTRIELS** reste une activité qui doit permettre de couvrir les charges de fonctionnement du bureau de construction et soutenir l'activité de location et d'animation économique déployée dans les parcs d'activité.

Les perspectives de vente laissent présager d'un chiffre d'affaires de 7 M€ par an. Le prix de revient de la construction des terrains industriels varie d'une ZAE à l'autre, en fonction de la nature des travaux réalisés et selon qu'il y ait eu ou non expropriation d'immeubles bâtis. Aussi, une marge bénéficiaire moyenne a été calculée et fixée à 3,3 M €/an.

En 2017, nous prévoyons le produit de la vente de plateaux de l'immeuble Negundo 4. Des charges salariales et financières d'emprunts sont également à prendre en compte. Au total, le résultat s'établit à 2.880.000 € en 2017, 2.675.000 € en 2018 et 2.380.000 € en 2019.

Ventes terrains et immeubles neufs		2017	2018	2019
70	CHIFFRES D'AFFAIRES	11.195.000	7.035.000	7.035.000
74	RECUPERATION PERSONNEL	77.000	77.000	77.000
	SUBSIDES S/ EQUIPEMENT	3.600.000	3.600.000	3.600.000
75	SUBSIDES Sowafinal	354.000	416.000	485.000
Produit		15.226.000	11.128.000	11.197.000
60	APPROV. ET MARCHANDISES	-11.250.000	-7.300.000	-7.300.000
61	Cotisations / Notoriété	-56.000	-56.000	-55.000
	SERVICES ET BIENS DIVERS	-47.600	-48.300	-48.800
62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-363.600	-373.700	-381.800
65	CHARGES FINANCIERES	-274.800	-259.000	-246.400
	CHARGES SOWAFINAL	-354.000	-416.000	-485.000
Charge		-12.346.000	-8.453.000	-8.517.000
RESULTAT		2.880.000	2.675.000	2.680.000

SECTEUR ETUDES & SERVICES AUX COMMUNES

Le service Etudes agit au bénéfice du territoire par deux voies principales. D'une part, il accompagne les communes et partenaires dans le cadre d'assistances à Maîtrise d'ouvrage (AMO) pour les projets que ceux-ci doivent opérationnaliser. D'autre part, le service est lui-même bénéficiaire de programmes de développement ou d'équipements touristiques subventionnés (FEDER, Interreg, etc.). Ces projets qu'il développe sur le territoire engendrent des frais d'actions et de personnel partiellement compensés par des subsides, et le cas échéant, par la part opérateur réclamée aux bénéficiaires directs des actions.

Les assistances à Maîtrise d'ouvrage représentent environ 550 k€ à partir de 2018 mais seulement la moitié en 2017. Les récupérations de subsides sur projets s'élèvent à plus de 600 k€ en 2017 mais diminuent à partir de 2018 car une majorité de projets d'équipements seront achevés.

Les amortissements et charges financières du secteur sont liés quasi exclusivement aux travaux de rénovation du centre ADEPS localisé à Antoing. Ces charges sont neutralisées par un produit issu des loyers perçus pour la mise à disposition du bâtiment. Aussi, aucun bénéfice de location n'est enregistré et seule l'assistance à Maîtrise d'ouvrage sur le projet contribue au résultat.

Le résultat du secteur reste déficitaire tout au long de la période 2017-2019, et ce avant toute participation aux frais généraux. Il est donc primordial que le service puisse revoir les modalités de financement de ses prestations au service des communes, et complète progressivement son offre y compris en prestations pour compte de tiers.

	2.017	2.018	2.019
Chiffre d'affaires 70 – AMO	234.470	564.250	547.480
Chiffre d'affaires 70 – loyer	275.000	525.500	591.000
Chiffre d'affaires 74 – subsides et parts opérateurs	675.400	349.810	291.810
- Marchandises, services et biens divers - frais d'actions	-733.150	-379.550	-309.550
MARGE BRUTE d'EXPLOITATION	451.720	1.060.010	1.120.740
- Rémunérations 62	-678.000	-699.000	-712.000
- Amortissements / provisions / réductions de valeur 63	-91.500	-348.300	-419.100
RESULTAT d'EXPLOITATION	-317.780	12.710	-10.360
Autres Produits financiers 75			
- Charges financières 65	-172.900	-165.000	-157.000
RESULTAT avant participation aux frais généraux	-490.680	-152.290	-167.360
Participation aux frais généraux	-297.367	-173.254	-104.631
RESULTAT avant impôts	-788.047	-325.544	-271.991
<i>CASH FLOW (après frais généraux)</i>	<i>-696.547</i>	<i>22.756</i>	<i>147.109</i>

SECTEUR PARCS NATURELS

Le secteur Parcs naturels constitué au sein d'IDETA en 2004 comporte deux sous-secteurs :

- Parc naturel du Pays des Collines (PNPC)
- Parc naturel des Plaines de l'Escaut (PNPE)

Ce secteur collecte d'une part, les cotisations des communes affiliées, et d'autre part, le coût de gestion de chacun des Parcs naturels. Des amortissements et subsides en capital sont également comptabilisés en IDETA pour les équipements touristiques du PNPE.

IDETA, via son secteur Développement, a effectué des avances de trésorerie aux deux a.s.b.l. gestionnaires des Parcs. L'origine de ce financement inter-secteurs remonte à l'époque où le secteur Développement générait des bénéfices qui permettaient de prendre en charge de telles actions. Il ne trouve plus à s'appliquer aujourd'hui. Le plan stratégique intègre donc un plan de remboursement

progressif (2017-2022) basé sur la maîtrise du déficit de gestion des a.s.b.l. Celui-ci a été fixé pour chacun des Parcs et correspond à un résultat consolidé de 22.000 € en 2017 à 25.000 € en 2019.

		2017	2018	2019
74	COTISATIONS	182.957	182.957	182.957
75	SUBSIDES	42.242	32.540	21.768
	Produit	225.199	215.497	204.725
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-35	-35	-35
	FRAIS LIES AUX CONVENTIONS	-140.000	-140.000	-140.000
63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-61.644	-50.864	-38.895
65	CHARGES FINANCIERES	-1.250	-1.200	-1.150
	Charge	-202.929	-192.099	-180.080
	RESULTAT	22.270	23.398	24.645

SECTEURS PARTICIPATIONS & ENERGIE DURABLE

Le secteur récolte les revenus des participations financières détenues dans les domaines énergétiques classiques (gaz et électricité - via l'IPFH) et des investissements réalisés dans le secteur des Energies Durables. Celles-ci sont déployées directement en IDETA ou au travers de la filiale ELSA ou encore depuis peu de l'IPFH.

Le chiffre d'affaires est issu des énergies durables et se compose des certificats verts, de la vente de prestations d'études et de la récupération des énergies consommées par les sites IDETA. La charge correspondant à ces dernières se retrouve par ailleurs dans les approvisionnements et marchandises pour la partie achetée auprès des fournisseurs d'énergie.

Les subsides en capital résultent des programmes de subventionnement régionaux dont l'Agence a pu bénéficier pour l'installation des panneaux photovoltaïques sur ses immeubles.

Les produits financiers constituent l'essentiel du résultat et émanent des dividendes perçus de l'IPFH et d'ELSA ainsi que des intérêts d'avances octroyées à des sociétés favorisant le développement énergétique sur le territoire. L'année 2017 bénéficiera encore des intérêts de dépôts à terme pour environ 300 k€, mais ces placements ne pourront probablement plus être reconduits par la suite.

Dans les frais de notoriété figure un montant total de 160.000 € (net d'impôts de 120.000 €) par an au titre de la contribution souhaitée par les communes au profit de Notélé.

Les frais de rémunération représentent la charge de deux équivalents temps plein et les amortissements repris en IDETA sont essentiellement liés aux installations photovoltaïques et de bornes de rechargement pour véhicules électriques.

			2017	2018	2019
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES	476.000	531.000	561.000
	74	RECUPERATION PERSONNEL	500	500	500
	75	SUBSIDES EN CAPITAL	70.000	70.000	70.000
	75	PRODUITS FINANCIERS	5.087.000	5.717.000	5.712.000
		Produit	5.633.500	6.318.500	6.343.500
Charge	60-61	APPROV. ET MARCHANDISES / SERV ET BIENS DIVERS	-257.150	-261.150	-261.150
		COTISATIONS / NOTORIETE	-130.000	-130.000	-130.000
	62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-199.000	-205.000	-209.000
	63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-150.000	-155.000	-160.000
	64	AUTRES CHARGES	-1.000	-1.000	-1.000
		Charge	-737.150	-752.150	-771.150
		RESULTAT avant participation aux frais généraux	4.896.350	5.566.350	5.572.350
		- participation aux frais généraux	-113.892	-115.619	-117.101
		RESULTAT avant impôts	4.782.458	5.450.731	5.455.249
		CASH FLOW (après frais généraux)	4.862.458	5.535.731	5.545.249

Lors de l'affectation du résultat, un complément prélevé sur les réserves constituées par le dividende exceptionnel versé par l'IPFH en 2015 permettra de garantir une affectation de 6 M€ (contribution Notélé incluse) au bénéfice du territoire et des communes.

IDETA									
EVOLUTION RESULTATS ET BUDGETS									
FORMAT COMPTE CONSOLIDE IDETA									
			REEL			BUDGET			
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
60	Charge	APPROV. ET MARCHANDISES	-11990.875	-3.366.245	-3.065.925	-16.622.670	-11.862.000	-7.946.000	-7.980.500
61		COTISATIONS / NOTORIETE	-627.733	-394.389	-405.239	-749.563	-394.300	-394.500	-393.500
		FRAIS LIES AUX CONVENTIONS	-1.161.970	-2.032.939	-2.401.208	-853.250	-834.250	-460.650	-390.650
		SERVICES ET BIENS DIVERS	-3.301.234	-3.720.484	-2.811.589	-3.316.363	-2.768.635	-2.529.885	-2.741.775
62		REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-7.088.157	-6.186.326	-5.910.978	-6.021.600	-5.671.600	-5.838.700	-5.953.600
63		AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-2.968.757	-2.348.573	-3.260.356	-3.124.860	-3.252.354	-3.610.584	-4.040.125
64		AUTRES CHARGES	-283.499	-64.038	-24.009	-43.430	-20.110	-18.500	-18.500
65		CHARGES FINANCIERES	-1310.855	-1.245.773	-1.031.646	-1.028.985	-1.174.400	-1.197.800	-1.229.250
66		CHARGES EXCEPTIONNELLES	-127.996	-733.079	-518.202		-300.000	-250.000	-200.000
67		IMPOTS			-661	0			
			-28.861.077	-20.091.845	-19.429.813	-31.760.721	-26.277.649	-22.246.619	-22.947.900
70	Produit	CHIFFRES D'AFFAIRES	11846.414	5.925.060	5.453.335	19.092.426	15.095.470	11.583.750	11.811.980
74		AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	9.987	186.176	160.366	106.835	94.000	23.850	22.850
		COTISATIONS	973.047	982.065	977.377	974.000	992.957	1.697.957	2.097.957
		COTISATIONS INTERNES & DIVERS					210.000	210.000	210.000
		RECUPERATION PERSONNEL	2.043.120	1.742.326	1.563.659	1.485.156	1.310.500	1.323.000	1.325.000
		SUBSIDES S/ EQUIPEMENT	7.115.555	3.813.599	1.871.682	6.641.000	4.050.000	3.875.000	3.875.000
		SUBSIDES S/ FRAIS	950.085	1.763.581	2.050.858	542.020	615.400	312.960	291.960
75		PRODUITS FINANCIERS	7.537.396	6.619.998	8.696.012	3.382.100	5.087.000	5.717.000	5.712.000
		SUBSIDES	2.031.338	2.279.249	2.204.981	2.430.993	2.253.262	2.404.560	2.782.788
76		PRODUITS EXCEPTIONNELS	822.995	1.688.971	678.923	330.000	340.000	340.000	340.000
			33.329.938	25.001.025	23.657.193	34.984.530	30.048.589	27.488.077	28.469.535
		RESULTAT	4.468.860	4.909.180	4.227.379	3.223.809	3.770.940	5.241.458	5.521.635
		CASH FLOW avant distribution	5.476.766	5.185.123	5.874.602	4.139.676	5.124.032	6.863.482	7.263.972

ANNEXES

Liste des administrateurs

Conseil d'administration (30)

Administrateurs publics (23)

Lise AMORISON

Bernard BAUWENS

Jean-Pierre BOURDEAUD'HUY

Michel CASTERMAN

Xavier DECALUWE

Ludivine DEDONDER

Pascal DE HANDSCHUTTER

Line DE MECHELEER - DEVLEESCHAUWER

Benoît DESCHAMPS

Michel DEVOS

Véronique DURENNE

Marc DUVIVIER

Catherine GUISSET-LEMOINE

Laetitia LIENARD

Inês MENDES

François OTTEN

Vincent PALERMO

Florine PARY-MILLE

Daniel RICHIR

Christian VANDEPUTTE

Marc VANDERSTICHELEN

Roger VANDERSTRAETEN

Pierre WACQUIER

Administrateurs indépendants (7)

Kris COENEGRACHTS - Westlede

Raphaël DEBRUYN

Michel DORCHIES

Ronald DUVAL

Philippe LUYTEN

Jean PEETERS

Roby VAN DAELE

Président du Conseil : Pierre WACQUIER

Bureau

Pierre WACQUIER - Président

Florine PARY-MILLE - Vice-Présidente

Benoît DESCHAMPS - Vice-Président

Roger VANDERSTRAETEN - Vice-Président

Comité de Rémunération

Pierre WACQUIER - Président

Florine PARY-MILLE - Vice-Présidente

Benoît DESCHAMPS - Vice-Président

Roger VANDERSTRAETEN - Vice-Président

Daniel RICHIR - Administrateur

Comité - Équipe de Direction

Pierre VANDEWATTYNE - Directeur général

Christophe BONCHOUX - Directeur DSE

Olivier BONTEMS - Directeur DEPE

Nicolas PLOUVIER - Directeur DDTSC

Organigramme



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

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

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

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

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

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

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

Consultation de documents

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Toute personne qui a obtenu, en application du présent Décret, un document et qui le diffuse ou le laisse diffuser ou l'utilise ou le laisse utiliser à des fins commerciales est punie d'un emprisonnement de huit jours à un an et d'une amende de 0,50 à 2,50 euros ou d'une de ces peines seulement.

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

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

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

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

Extrait du Procès-verbal du Conseil d'administration

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

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

Pour les documents ayant une ancienneté d'un an maximum : 1 euro + frais de port pour les 10 premières copies. Au-delà de 10 copies, 0,50 euro par copie supplémentaire.

Pour les documents ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté : 2 euros + frais de port pour les 10 premières copies. Au-delà de 10 copies, 1,50 euro par copie supplémentaire.

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

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

Les copies seront délivrées dès réception du paiement du demandeur.

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

Visites

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

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

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

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

Document imprimé sur papier recyclé