

PLAN STRATÉGIQUE

2020-2022

IDETA - AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

PLAN STRATÉGIQUE

2020-2022



TABLES DES MATIÈRES

EN ROUTE POUR L'AVENIR!	7
I. BILAN et PERSPECTIVES	8
II. PLAN D'ACTION	14
III. OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS	16
1. Infrastructures d'accueil des entreprises	17
2. Services aux entreprises	20
3. Transition énergétique	26
4. Mobilité	31
5. Qualité du cadre de vie et valorisation du territoire	34
IV. PRINCIPES MANAGERIAUX	42
1. Transparence et visibilité	42
2. Intelligence collective	43
3. Responsabilité sociétale	43
V. BUDGET 2020-2022	44
1. Structure	45
2. Indicateurs budgétaires	46
3. Résultats	46
4. Méthodologie, objectifs et contraintes financiers	48
5. Budget consolidé	50
VI. ANNEXES	60
asbl Bébé Boulot	61
Organes de gestion	62
Organigramme	65
Lexique	66



EN ROUTE POUR L'AVENIR !

Développer la Wallonie picarde en préservant l'équilibre entre croissance économique et qualité du cadre de vie, telle est la mission de l'Agence de Développement Territorial IDETA

Le nouveau plan stratégique d'IDETA est ambitieux. Fruit d'une concertation impliquant à la fois les communes, le Conseil d'Administration et les équipes opérationnelles de l'Agence, il trace en toute transparence les nouvelles orientations que suivra IDETA pour la période 2020-2022.

IDETA entend continuer à mettre l'expertise et la compétence de ses équipes au service des communes et des entreprises de Wallonie picarde. Si la nouvelle législature apporte son lot d'incertitudes, nous resterons garants de la continuité de nos actions qui sont en ligne avec la politique du nouveau Gouvernement wallon et le Projet de Territoire Wallonie picarde 2025.

Les défis auxquels la Wallonie picarde doit faire face sont nombreux et vont bien au-delà des trois prochaines années. Une gestion raisonnée des espaces à vocation économique, une offre de services aux communes renforcée -intégrant notamment le développement d'immobilier commercial-, des partenariats solides pour accélérer la transition énergétique et une dynamique d'entreprise ouverte aux nouveaux modèles économiques seront nos axes prioritaires pour stimuler le développement d'une Wallonie picarde moderne et compétitive.

Notre politique volontariste de production d'énergie renouvelable menée à l'échelle du territoire et au-delà porte ses fruits. Elle conduira à une augmentation des dividendes versés aux communes. La maîtrise des coûts de fonctionnement et du financement des investissements dans les secteurs opérationnels permettra de maintenir des cotisations communales stables.

En tant que nouveau Président d'IDETA, c'est avec plaisir que je salue le travail réalisé par toute l'équipe de l'Agence. Je suis convaincu que ce nouveau plan stratégique renforcera IDETA dans son rôle de partenaire privilégié des élus et de premier acteur du développement de la Wallonie picarde.

Bruno LEFEBVRE
Président



1 BILAN ET PERSPECTIVES



BILAN

UN CONTEXTE CHANGEANT

L'élaboration du plan stratégique 2020-2022 coïncide avec le renouvellement de notre cadre institutionnel. Les réglementations et lignes budgétaires de cette nouvelle législature communale, provinciale, régionale, fédérale et européenne impacteront inmanquablement la stratégie de l'Agence de Développement Territorial pour les années à venir.

À ce jour, la stratégie politique de l'Etat fédéral reste une inconnue. Nous avons une vue partielle des priorités et financements des programmes portés par l'Union européenne et la Wallonie. L'Europe est à la croisée des chemins; l'issue des négociations avec le Royaume Uni aura des retombées sérieuses et une incidence défavorable sur les perspectives économiques.

Face à ces incertitudes, nous avons veillé à ce que les dispositions du nouveau plan stratégique permettent à IDETA de garder le cap et de poursuivre la construction de son projet pour la Wallonie picarde en maintenant l'équilibre entre développement économique et qualité du cadre de vie. Fruit d'une réflexion menée en étroite concertation avec les communes affiliées de Wallonie picarde, notre objectif est d'apporter des solutions constructives à leurs besoins, qu'ils soient spécifiques ou partagés.

Une grande partie de nos missions relève de politiques régionales dont les orientations et les financements sont clairement identifiés. Nous saisissons les opportunités offertes par les impulsions des nouvelles instances belges et européennes pour conforter et optimiser nos actions au bénéfice du territoire.

UN BILAN 2017-2019 POSITIF

Au cours de ces trois années, IDETA a affirmé son rôle de facilitateur du développement, moteur d'une véritable dynamique de territoire, à travers des partenariats forts et bien pensés, et dans

le respect de tous les acteurs, que ce soient les communes, les entreprises ou les autres structures intercommunales.

Les solutions structurelles mises en place au sein de l'Agence dans le cadre de la stratégie 2017-2019 ont porté leurs fruits. Une gestion rigoureuse, la capacité d'adaptation au changement et l'engagement de toute une équipe ont permis à IDETA de présenter des résultats positifs et de renouer avec l'équilibre budgétaire.

La période 2017-2019 a confirmé l'attractivité de notre territoire et son dynamisme entrepreneurial. Plus de cinquante entreprises ont en effet concrétisé leur implantation sur nos parcs d'activité

économique, permettant la création/consolidation d'environ 1.000 emplois, alors que plus de 200 personnes sont hébergées au sein de nos infrastructures locatives. Les efforts pour maximiser l'offre de terrains équipés et attractifs afin de répondre à la demande des investisseurs ont été particulièrement importants: la mise en service des parcs d'activité économique Orientis 3 (Ollignies-Ghislenghien), Polaris (Péruwelz-Belœil) et le début tant attendu du chantier d'équipement de Tournai Ouest favoriseront l'essor socio-économique de la Wallonie picarde pour les années à venir.

Entreprendre.Wapi, la structure créée en partenariat avec IEG, le fonds



d'investissement Wapinvest et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Wallonie picarde, a su capitaliser sur l'expérience et les compétences acquises par ses 'business developers' mais aussi sur les partenariats pour gagner en maturité et devenir un outil de référence en matière d'accompagnement des entreprises.

La qualité des programmes d'accompagnement, la création d'un écosystème digital, le soutien aux circuits courts, l'organisation et la participation à différents événements, le succès et le dynamisme de certaines start-ups, renforcent la notoriété de la structure au niveau régional.

Au cours des trois dernières années, la Wallonie picarde a accéléré le pas vers la transition énergétique. Le cadre éolien wallon nous a permis de mettre en œuvre de nouveaux parcs éoliens en partenariat avec des acteurs majeurs

du secteur, privés ou publics. IDETA affiche ainsi à son actif une participation dans 13 parcs éoliens en Wallonie. L'investissement consenti par notre Agence de Développement Territorial représente une production de près de 20MW. Le réseau de stations-services CNG/LNG s'est étoffé avec 10 stations en Wallonie et 3 en Flandre. Outre le fait d'inscrire la Wallonie picarde dans la transition énergétique, la production d'énergie renouvelable nous a permis de garantir des revenus financiers aux communes et de tenir ainsi nos engagements.

Nous avons également étoffé notre offre de services aux communes : revitalisation et attractivité urbaine ou rurale, marketing territorial, urbanisme, Programme Communal de Développement Rural (PCDR)... L'éventail est vaste et répond à des besoins concrets des communes.

L'accompagnement que nous leur proposons permet de dégager des visions de développement territorial à long terme et cohérentes. Que ce soit la construction d'un nouveau centre ADEPS à Antoing, le réaménagement de la grand' place de Bernissart ou le développement de la capacité d'accueil du crématorium les Blancs Arbres, nos actions apportent de la valeur ajoutée et un réel retour sur investissement au bénéfice des communes et de leurs habitants.

Tout au long de ces trois années, nous avons maintenu un dialogue constant avec les communes de Wallonie picarde. Elles ont nourri le débat et se sont impliquées concrètement à nos côtés, chacune avec sa spécificité, pour la construction de projets structurants au bénéfice d'une Wallonie picarde où il fait bon vivre et travailler.

Wallonie et à relever son taux d'emploi de 5% en cinq ans. Des investissements importants dans une mobilité douce et collective, un développement territorial qui tient compte des besoins de la population et une limitation de l'artificialisation des sols contribueront à l'amélioration de la qualité de vie.

Les investissements de la Wallonie s'inscrivent dans les priorités stratégiques de l'Union européenne. L'un des enjeux européens pour le Gouvernement wallon sera de préserver les fonds structurels de cohésion (FEDER, etc.) qui seront déterminants quant à l'amplitude que nous pourrions donner à nos actions pour le développement de la Wallonie picarde.

Si les moyens et les outils sont encore à définir, les priorités que se sont fixées l'Europe et la Wallonie sont autant de lignes d'action à suivre qui permettront à IDETA de consolider son rôle de développeur territorial et économique de la Wallonie picarde.



OBJECTIFS ET PERSPECTIVES

UNE EUROPE VERTE, INCLUSIVE ET SOCIALE

Face au changement climatique, à l'évolution technologique et à la globalisation, l'Europe s'est fixée comme ambition pour les cinq prochaines années de construire une Europe verte, inclusive et sociale. Le succès de la transition écologique dépendra d'investissements importants dans l'approvisionnement en énergie renouvelable, une économie circulaire efficace, une agriculture durable et des solutions pour une mobilité du futur.

La mise en place d'un modèle économique fort et résilient créera les conditions pour une croissance durable et à long terme et favorisera la compétitivité et la création d'emplois. L'Europe capitalisera sur les opportunités qu'offre la transformation digitale pour développer les infrastructures, services et réglementations qui lui permettront d'accéder à la souveraineté numérique et d'en tirer tous les bénéfices.

UNE WALLONIE DYNAMIQUE, DURABLE ET SOLIDAIRE

Les ambitions environnementales, économiques et sociales de la Wallonie s'inscrivent dans les priorités stratégiques de l'Europe. Le plan de transition du nouveau Gouvernement wallon prévoit des projets prioritaires en matière de transition écologique. La Wallonie vise la neutralité carbone en 2050, avec une réduction des gaz à effet de serre de 55% d'ici 2030, en investissant dans la rénovation énergétique, la mobilité ou encore les énergies renouvelables. La transition économique et industrielle doit favoriser la mise en place d'une économie circulaire régénératrice et zéro déchet. Le développement de secteurs d'avenir (digital, bioéconomie, *silver economy*...), la prise en compte de nouveaux modèles économiques et le soutien aux indépendants et aux PME doivent contribuer à la prospérité de la

IDETA - VOTRE AMBITION, NOTRE DÉFI: UN PLAN POUR TROIS ANS

IDETA a toujours défendu une vision de développement à long terme de la Wallonie picarde. Nos balises restent les lignes de force du Projet de territoire Wallonie picarde 2025 et nous restons garants de la continuité des actions entamées.

Nous prendrons une part active aux travaux de renouvellement de cette stratégie territoriale et de l'exercice de prospective qui sera mené prochainement sous l'égide du Conseil de Développement de Wallonie picarde afin de projeter notre territoire dans une vision d'avenir

à l'horizon 2050. Nous poursuivrons également la dynamique partenariale engagée dans le cadre de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.

Nous sommes convaincus que les ressources et les expertises de chacun doivent être mobilisées autour d'objectifs communs, dans le cadre de projets nécessitant une approche pluridisciplinaire et un investissement important. IPALLE est ainsi partenaire d'IDETA dans des projets de transition énergétique. Forts de cette expérience commune, nous comptons développer encore davantage nos synergies. D'autres collaborations nous lient à IEG ou l'Ee-campus pour ne citer qu'eux. Ces partenariats dépasseront également le

territoire : nous mènerons des projets en collaboration avec les autres agences de développement territorial wallonnes.

Si pour les trois prochaines années nous avons prévu d'investir plus de 40 millions € dans l'équipement des parcs et d'infrastructures de nouvelle génération, nous exploiterons les opportunités d'équipement de parcs de surface plus réduite afin **de compenser la rareté croissante des terrains dédiés à l'activité économique**. La requalification de sites industriels, d'infrastructures économiques inoccupées et des parcs d'ancienne génération sera un des axes importants de notre politique de développement.

Sur le plan de l'animation économique, la structure Entreprendre.Wapi renforcera encore la professionnalisation de ses services et son soutien aux porteurs de projets et PME. Le développement numérique, la transition énergétique, l'économie circulaire, les circuits courts, l'économie sociale, le design sont les principaux axes des actions qui seront mises en œuvre pour **soutenir la création d'emplois, créer de la valeur ajoutée** et permettre à la Wallonie picarde de s'adapter à l'économie de demain.

L'Union européenne s'est fixé d'ambitieux objectifs climatiques et énergétiques. Depuis de nombreuses années, IDETA a fait de la **transition énergétique** l'une de ses priorités. L'Agence poursuivra la démarche initiée en 2007 avec les communes associées et continuera à jouer son rôle d'exemplarité dans les choix posés en matière d'investissements énergétiques et dans la gestion de son parc de bâtiments et de véhicules. Nous poursuivons le développement éolien et la valorisation de l'utilisation des réseaux de distribution locaux (le réseau "gaz naturel") afin de favoriser la production d'énergies renouvelables et la transition vers des énergies plus propres, notamment en matière de transport.

Nous intensifierons notre programme pilote d'optimisation de la production et de la consommation d'énergies renouvelables par le biais des Communautés d'Énergie Renouvelable (CER) à l'échelle d'un parc d'activité économique ou d'un quartier. Ces actions permettront de conforter les résultats du sous-secteur Énergies renouvelables dont les dividendes au profit des communes devraient être croissants durant la durée de ce plan stratégique.

La transition énergétique du territoire ne réussira pas sans une solution de **mobilité intermodale et multimodale** qui intègre les différents modes de transport (transports publics, automobile,

vélo, marche à pied, etc.). Notre Agence y contribuera par le biais d'une étude menée à l'échelle de la Wallonie picarde.

L'attractivité de notre territoire passe aussi par la **qualité de son cadre de vie et la valorisation de son patrimoine** bâti et naturel. Fortement présente aux côtés des communes autour des grandes thématiques d'aménagement et de développement de la Wallonie picarde, IDETA contribuera à créer les conditions de croissance de la population, tant résidentielle que de passage en Wallonie picarde, tout en visant le développement d'un territoire durable, résilient et attractif. Le renforcement des services d'expertise dédiés aux communes, la mobilisation de financements, la mise en œuvre des projets qui nous sont confiés et le soutien à la création d'une "Smart Region" sont les objectifs que nous poursuivons pour construire un territoire Smart, décarboné, connecté et proche du citoyen.

Nous saisissons l'opportunité de la digitalisation des moyens de communication pour nous rapprocher encore davantage de nos parties prenantes - les communes, les citoyens, les entreprises, et nos collaborateurs - et être à **l'écoute** de leurs attentes. Cette ouverture renforcera la **transparence** et améliorera la **visibilité** de nos actions pour une meilleure compréhension de nos métiers et de notre mission. Nous encouragerons les démarches de participation citoyenne et de co-construction.

Notre collaboration avec les Parcs naturels sera renforcée afin de permettre le développement de concert des projets et des solutions au bénéfice du territoire. Leur expertise dans le domaine de la biodiversité, de la gestion paysagère ou des circuits courts sont autant de thématiques pouvant faire l'objet de synergies.

Enfin, le crématorium Les Blancs Arbres fera l'objet d'un investissement important afin de pouvoir répondre à la demande

croissante de crémations dans un espace qualitatif.

Soutenir de nouveaux modes de production et de consommation, trouver le juste équilibre entre l'utilisation des ressources renouvelables et non renouvelables, veiller au développement rural et à la gestion du patrimoine naturel, repenser le développement territorial pour stopper à terme l'artificialisation des sols, mettre en place une mobilité verte et intégrée, adaptée à une Wallonie picarde moderne et compétitive, élaborer de nouvelles stratégies et de nouveaux modes de gouvernance afin de pouvoir résister aux prochains ralentissements économiques... voilà nos défis pour les trois prochaines années et bien au-delà. Des partenariats forts, de l'innovation et de la créativité, mais aussi l'agilité de nos équipes nous aideront à concrétiser les ambitions des communes et de leurs citoyens pour stimuler le développement de la Wallonie picarde et garantir l'avenir des prochaines générations.

Un processus de concertation

Fort d'un maillage de villes et villages de taille humaine et à la ruralité préservée, notre territoire dispose de nombreux atouts permettant son développement économique, tant au travers de ses entreprises, de ses infrastructures et de sa capacité d'innovation que de son offre touristique.

La Wallonie picarde se définit largement comme une *aire de développement endogène, un lieu où les initiatives locales trouvent le plus naturellement à s'exprimer*.

À l'heure du vieillissement de la population et de la désertification des centres villes, seul le renforcement de l'attractivité du territoire permettra d'y attirer de nouveaux habitants. La **réduction des coûts collectifs, le renforcement mutuel des activités économiques, commerciales, culturelles et administratives et la réduction des besoins de mobilité individuels** sont les axes clé d'une stratégie de développement porteuse.

Afin de se doter d'une vision claire et représentative des attentes du territoire pour les trois prochaines années, IDETA a entamé un processus de concertation impliquant à la fois ses communes affiliées et ses équipes opérationnelles. Ces échanges, reflets des préoccupations concrètes de nos interlocuteurs communaux, de notre implication et de notre connaissance du terrain ont confirmé qu'**IDETA a un rôle primordial à jouer pour créer les conditions propices au développement socio-économique de la Wallonie picarde et renforcer son attractivité.**

La concertation révèle également une forte mobilisation autour des atouts de la Wallonie picarde que nous avons pour mission de développer et de mettre en valeur.



Les pistes d'action identifiées sont les suivantes :

- > Le développement de l'attractivité des pôles (pour les habitants, touristes, entrepreneurs), en ce compris le développement commercial
- > La valorisation du patrimoine bâti, naturel, culturel et paysager
- > Le développement d'infrastructures touristiques et de loisirs (en lien avec les attentes en matière de qualité et d'innovation)
- > Une mise en cohérence paysagère des territoires bâtis ou non (en partenariat avec les parcs naturels du Pays des Collines et des Plaines de l'Escaut)
- > Un travail de mobilité pour une connexion des pôles et une accessibilité renforcée.

L'attractivité de la Wallonie picarde se fera dans le respect de l'équilibre entre développement économique, qualité du cadre de vie, respect de l'environnement pour une transition économiquement viable et porteuse d'emplois. Ce plan stratégique aura pour objectif de répondre à ces ambitions et au-delà.

2 PLAN D'ACTION



Nos objectifs stratégiques se déclinent selon 5 domaines d'action :

1. Infrastructures d'accueil des entreprises
2. Services aux entreprises
3. Transition énergétique
4. Mobilité
5. Qualité du cadre de vie et valorisation du territoire

Dans chaque domaine, des objectifs stratégiques sont fixés et mis en œuvre par le biais d'objectifs opérationnels sous-jacents. Des indicateurs permettront de suivre l'avancement de nos actions et de mettre en place les mesures correctives appropriées.

En complément de ces cinq objectifs, notre Agence se penchera également sur le développement d'un champ d'action consacré à la gestion immobilière au bénéfice des communes.

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL DES ENTREPRISES							
CONSOLIDER LE PARC IMMOBILIER DES PAE						DEE	TEC
CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL	SITES HALL RELAIS + BUREAUX	3					
POUR SUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOS PAE EN MINIMISANT L'ARTIFICIALISATION DES SOLS							
LIVRAISON DE TERRAINS ÉQUIPÉS PRÊTS À LA COMMERCIALISATION	HA	75					
PRÉPARATION DE TERRAINS ÉQUIPÉS POUR UNE COMMERCIALISATION ULTÉRIEURE	HA	200					
SERVICE AUX ENTREPRISES							
RENFORCER L'ANIMATION ÉCONOMIQUE EN WALLONIE PICARDE							
SOUTIEN AUX ENTREPRISES	ACCOMPAGNEMENTS	420					
SOUTIEN DE NOUVELLES ENTREPRISES (< 3 ANS)	ACCOMPAGNEMENTS	210					
AUGMENTATION DE L'EMPLOI	EMPLOIS CRÉÉS	210					
SESSIONS DE FORMATION CONJOINTES/ÉVÉNEMENTS/SÉMINAIRES/ATELIERS	ORGANISATIONS	20					
ORGANISATION DE FORMATIONS/ÉVÉNEMENTS/SÉMINAIRES/ATELIERS	PARTICIPANTS	400					
SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES CIRCUITS COURTS EN WALLONIE PICARDE							
ORGANISATION D'ACTIVITÉS RÉUNISSANT DES STRUCTURES ET ACTEURS ÉCONOMIQUES LOCAUX	ACTIVITÉS	10					
ENTREPRISES PARTICIPANT À L'ÉCOSYSTÈME CRÉÉ	ENTREPRISES	60					
ACTIVITÉS PORTEUSES	CIBLES TOUCHÉES	150					
PROMOUVOIR ET FAVORISER LA TRANSITION VERS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE							
SENSIBILISATION À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE OU À L'ÉNERGIE	ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES	340	80	120	140		
PROPOSITION DES SERVICES DE "DIAGNOSTIC ÉCONOMIE CIRCULAIRE" PAR LES RÉFÉRENTS	ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES	57	12	20	25		
CONSEILS PONCTUELS DONNÉS À UNE ENTREPRISE OU À UN PORTEUR DE PROJET EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET D'ÉNERGIE	CONSEILS	30	5	10	15		
ACCOMPAGNEMENT DE PROJET EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET/OU D'ÉNERGIE AVEC INTRODUCTION D'UNE DEMANDE DE SOUTIEN FINANCIER	PROJETS ACCOMPAGNÉS	25	7	8	10		
ACCOMPAGNEMENT DE PROJET PAR UN RÉFÉRENT	PROJETS ACCOMPAGNÉS	20	4	7	9		
ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISES AYANT INTRODUIT UNE DEMANDE DE SOUTIEN FINANCIER – INVESTISSEMENT - DANS LE CADRE D'UN PROJET EC OU ÉNERGIE (EASYGREEN OU AUTRE FINANCEMENT)	INTRODUCTION DE DOSSIER	14	2	5	7		
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE							
GARANTIR LES REVENUS EN PROVENANCE DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE AU BÉNÉFICE DES COMMUNES ASSOCIÉES							
DIVIDENDES GLOBAUX VERSÉS AUX COMMUNES	ME, TOUS SOUS-SECTEURS DU SECTEUR "PARTICIPATIONS"	20					
AUGMENTATION DE LA PARTICIPATION DANS LE SECTEUR ÉOLIEN	MW DE PUISSANCE ÉQUIVALENTE EN IDETA EN FONCTION DU % DE PARTICIPATION	13					
CONTRIBUER À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE AU SEIN DES PAE							
UTILISATION LOCALE DE L'ÉLECTRICITÉ VERTE PRODUITE LOCALEMENT	CER EN PAE	7					
UTILISATION DU VECTEUR "GAZ NATUREL"	MISE EN ŒUVRE UNITÉ DE BIOMÉTHANISATION DANS LE PAE DE LEUZE-EUROPE	1					
ASSURER LE RÔLE DE COORDINATEUR TERRITORIAL DE LA CONVENTION DES MAIRES							
ANIMATION DU GROUPE DE TRAVAIL WAPI ÉNERGIE POSITIVE	RÉUNIONS ORGANISÉES	12					
MOBILITÉ							
SOUTENIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE EN MATIÈRE DE TRANSPORT							
UTILISATION DU GAZ NATUREL CARBURANT	STATIONS (C) LNG SUR LE TERRITOIRE DES COMMUNES ASSOCIÉES	7					
FOURNIR LES OUTILS POUR UNE MOBILITÉ ALTERNATIVE							
RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE MOBILITÉ À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE	ÉTUDE	1					
RÉALISATION D'UN AUDIT DE MOBILITÉ INTERNE À IDETA	AUDIT	1					
REQUALIFICATION DES ANCIENS PAE							
PROJETS D'ACCESSIBILITÉ/MOBILITÉ DOUCE	€/AN BUDGET	300000					
RÉFECTION DE VOIRIES	RUE TERRE À BRIQUES TO1	1					
RÉFECTION DE VOIRIES	AVENUE DES ARTISANS ORIENTIS	1					
QUALITÉ DU CADRE DE VIE ET VALORISATION DU TERRITOIRE							
RENFORCER LA POSITION DE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES COMMUNES							
PRESTATIONS AU SERVICE DES COMMUNES	CHIFFRES D'AFFAIRES PRESTATION AMO (K€)	2020	420	900	700		
CONTRACTUALISATION D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE (AMO)	SIGNATURE DE NOUVEAUX CONTRATS	6	2	2	2		
METTRE EN ŒUVRE DANS LES DÉLAIS IMPARTIS LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE POUR LESQUELS IDETA A ÉTÉ MANDATÉE							
FINALISATION DE PROJETS D'INVESTISSEMENTS	PROJETS CLÔTURÉS	33	12	11	10		
MOBILISER LES MOYENS DE FINANCEMENT PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS PORTEURS POUR LE TERRITOIRE							
INSCRIPTION DES PROJETS DANS LES NOUVEAUX AXES DÉFINIS PAR LES FONDS EUROPÉENS ET LA DPR	PRÉPARATION, CRÉATION DES DOSSIERS ET ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNES	À DÉFINIR					
FAVORISER LA DIGITALISATION DU TERRITOIRE							
COLLABORATION AVEC LES COMMUNES POUR LA MISE EN PLACE DE PROJETS "SMART"	PROJETS "SMART" INITIÉS PAR LES COMMUNES	21					
OFFRIR UN SERVICE DE CRÉATION DE QUALITÉ							
RENTABILISATION DES ÉQUIPEMENTS	NB DE CRÉATIONS	7205	2250	2430	2525		



3 OBJECTIFS STRATEGIQUES & OPERATIONNELS

1. INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL DES ENTREPRISES

A. CONSTAT

IDETA propose aux entreprises, différents types d'infrastructures d'accueil adaptées à leur niveau de maturité, à la nature ou à la taille de l'activité: du bureau partagé au terrain industriel, de l'accueil en centre d'entreprises à la location de hall industriel. Ses parcs d'activité économique (PAE) maillent le territoire pour une offre variée qui répond aux attentes de son public professionnel.

La situation foncière de ces dernières années – la faible disponibilité de terrains ainsi que les attentes croissantes pour une utilisation rationnelle des ressources et des territoires – nous impose néanmoins de faire évoluer nos pratiques.

B. ENJEUX

L'analyse du territoire témoigne du fait qu'il n'est plus possible d'envisager l'équipement de parcs d'activité économique de grande taille.

Nous dépasserons donc le cadre de nos PAE structurants pour étudier l'extension des PAE historiques, l'aménagement de nouveaux parcs, plus petits, ou plus accessibles aux noyaux d'habitat ruraux. Cette dernière démarche présente l'avantage de réduire les besoins en mobilité par la route et de connecter davantage les pôles de travail aux pôles d'habitat.

C. MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF 1: CONSOLIDER LE PARC IMMOBILIER DES PARCS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (PAE)

Au cours des trois prochaines années, nous enrichirons le parc immobilier mis à disposition des entreprises de 9 halls relais et de 2 centres d'entreprise.

Ces derniers seront répartis sur le territoire:

- > À Péruwelz-Belœil, sur le PAE de POLARIS, pour une mise en service en 2021:
 - 1 centre d'entreprise
 - 3 halls relais
- > À Leuze, sur le PAE de LEUZE EUROPE 2, pour une finalisation au dernier trimestre 2022:
 - 1 centre d'entreprise en Partenariat Public Privé (PPP)
 - 3 halls relais
- > À Enghien, sur le PAE de QUALITIS, pour une mise en service en 2022:
 - Complément de 3 halls relais à la Petite Lanterne.

OBJECTIF 2: POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOS PARCS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Afin de pouvoir offrir l'espace nécessaire aux entreprises désireuses de s'installer et de se développer en Wallonie picarde, nous poursuivrons nos démarches d'aménagement de PAE, par l'aménagement de nouveaux parcs ou d'extension de PAE déjà opérationnels. La carte figurant ci-après illustre les projets qui seront réalisés. Pour la période 2020-2022, nous prévoyons de mettre à disposition 75 ha de parcelles commercialisables et de poursuivre ou d'entamer les études pour la mise en œuvre de plus de 200 ha, selon la phase d'avancement des dossiers.

LES PROJETS SONT CLASSÉS SELON 3 ÉTATS D'AVANCEMENT DISTINCTS :

1. Livraison d'espaces commercialisables entre 2020-2022 :

- Tournai Ouest 3 - accès et phase 1B - 21 ha
- Leuze Europe 2 (phase 4) - 15 ha
- Finalisation Qualitis - 8 ha
- Orientis 3 (phase ouest) - 14 ha nets
- Pecq Pont Bleu - 17 ha (avec IEG)

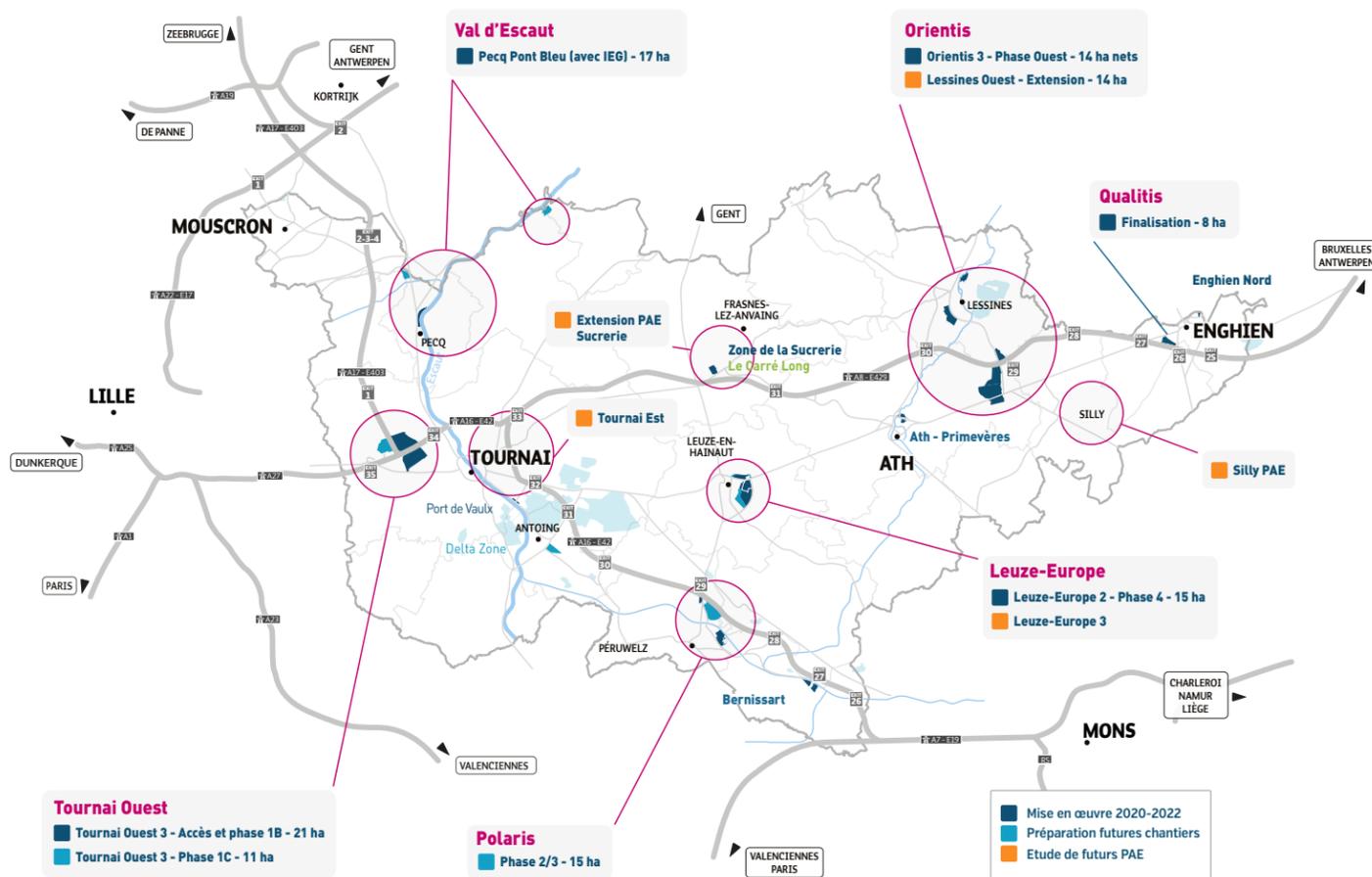
2. Préparation des futurs chantiers

- Tournai Ouest 3 phase 1C - 11 ha
- Polaris phases 2-3 - 15 ha

- Delta Zone Antoing - 25 ha
- Rénovation de sites urbains (environ 10 ha)

3. Etude des futurs PAE

- Leuze Europe 3
- Silly ZAE
- Tournai Est
- Lessines Ouest Extension - 14 ha
- Frasnès Sucrerie extension - 2,5 ha
- ...



D. SUIVI

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL DES ENTREPRISES						
CONSOLIDER LE PARC IMMOBILIER DES PAE					DEE	TEC
CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL	SITES HALL RELAIS + BUREAUX	3				
POUR SUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOS PAE EN MINIMISANT L'ARTIFICIALISATION DES SOLS					DEE	TEC
LIVRAISON DE TERRAINS ÉQUIPÉS PRÊTS À LA COMMERCIALISATION	HA	75				
PRÉPARATION DE TERRAINS ÉQUIPÉS POUR UNE COMMERCIALISATION ULTÉRIEURE	HA	200				

E. BUDGET

PARC IMMOBILIER

Les travaux représentent un budget de 8M€, dont 6M€ subsidiés. Ce taux de subside élevé sera obtenu grâce à la politique menée de longue date par IDETA pour la mise en œuvre d'infrastructures d'accueil durables, conformément aux directives du Gouvernement wallon.

DÉVELOPPEMENT DES PAE

Notre stratégie de mise en œuvre intégrant des solutions énergétiques durables permet d'atteindre un taux de subside moyen de 80 à 85%, pour un coût annuel de travaux de 9 à 10M€.

Des dépenses complémentaires doivent être prises en compte pour la concrétisation des projets :

- 130.000€/an d'études de chantier
- 600.000€/3 ans en frais d'études préalables
- 5 à 6M€/3 ans pour les acquisitions de terrains



2. SERVICES AUX ENTREPRISES

A. CONSTAT

Au cours des dernières années, le contexte économique a fortement évolué. De nouveaux enjeux émergent avec de plus en plus de force: les défis énergétique et climatique, la question écologique, la préservation des ressources naturelles, le bien vivre ensemble... dans une économie globalisée, hyper concurrentielle, aux marchés saturés, ces enjeux se cristallisent aussi à l'échelle des territoires.

L'économie de demain ne sera plus celle d'hier; nous assistons à l'émergence de nouvelles pratiques et réponses économiques. C'est à l'échelle locale qu'il est possible d'assurer cette transition.

B. ENJEUX

Pour répondre aux nouveaux défis et besoins tout en créant et développant de l'activité économique et des emplois pérennes sur le territoire, au sein d'Entreprendre.Wapi, le partenariat initié par IDETA en 2016 avec IEG, la CCI Wapi, Wapinvest et l'Ee-Campus, nous nous appuyons sur:

- Transition numérique
- Economie circulaire et économie de la fonctionnalité et de la coopération
- Economie sociale, solidaire et collaborative
- Soutien et accompagnement des PME du territoire
- Transition énergétique
- Promotion des circuits-courts
- Design

ENJEU 1 - TRANSITION NUMÉRIQUE

C'est dans ce contexte que se construit le **Campus Numérique de Wallonie picarde**. La volonté est de réunir, en un seul lieu totem, un incubateur, un accélérateur mais aussi un ensemble d'acteurs de l'innovation, de la recherche et de la formation, de l'accompagnement et du financement autour d'objectifs communs :

- Former de futurs diplômés dans les métiers du numérique pour répondre aux besoins des entreprises;
- Favoriser l'émergence de nouvelles start-ups digitales et accompagner leur croissance au niveau national mais aussi international;
- Accompagner les pépites par la mise en place de services d'aide à la création et d'accélération sur mesure pour soutenir leur développement et répondre à leur besoin de financement.

La vocation du Campus Numérique est aussi de travailler en étroite collaboration avec les écosystèmes de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai en vue de créer une communauté de start-ups qui collaborent et échangent sur les pratiques d'innovation, d'accompagnement et de business sur l'ensemble du territoire. Animés par la volonté d'avancer ensemble dans cette ambition digitale, les partenaires du Campus Numérique sont aussi conscients de la nécessité de fédérer leurs énergies pour valoriser les atouts de la Wallonie picarde comme terre d'accueil,

d'entrepreneuriat et d'innovation au cœur de l'Europe.

Bien que relativement jeune, notre écosystème digital s'est frayé une place dans l'environnement digital régional. La qualité des programmes d'accompagnements, le succès et le dynamisme de certaines start-ups, l'organisation et la participation à différents événements contribuent à lui donner de la visibilité et à renforcer sa notoriété au niveau régional.

Le Campus Numérique, un partenariat construit autour de l'Ee-Campus, Wapinvest et d'Entreprendre.Wapi, fonde les bases d'une dynamique digitale dans notre région. Chacun dans son domaine d'expertise contribue à le faire vivre par des rencontres, des animations et des programmes d'accompagnement ciblés pour favoriser la croissance et le développement de nos entreprises et accompagner la transition numérique sur l'ensemble du territoire.

Par le biais de notre filiale Entreprendre.Wapi, notre Agence de Développement Territorial joue un rôle d'accompagnateur. Nos programmes d'accompagnements dédiés aux porteurs de

projets / start-ups comportent entre autres :

- La levée de financements publics
- L'opportunité de participer à des activités : European Trade Shows/conférences
- L'organisation de workshops thématiques
- La mise à disposition ou location [selon le statut] d'espaces de bureaux avec services intégrés [par ex : présence d'un accueil permanent]
- L'organisation de *product pitches*
- L'organisation d'*investor pitches*
- Du coaching individuel
- La mise en relation avec des *suppliers of technology*
- La connexion avec des entreprises locales.

L'ensemble de ces services est pris en charge par notre couple d'animation économique - Plus d'informations sur : www.entreprendrewapi.be/

ENJEU 2 - ECONOMIE CIRCULAIRE ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNÉLITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Selon la Commission européenne, l'économie circulaire [EC] est une économie dans laquelle *"les produits et les matières conservent leur valeur le plus longtemps possible; les déchets et l'utilisation des ressources sont réduits au minimum et, lorsqu'un produit arrive en fin de vie, les ressources qui le composent sont maintenues dans le cycle économique afin d'être utilisées encore et encore pour recréer de la valeur."*

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires, des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, un accroissement du bien-être des personnes et un développement économique.

Projet / Rôle d'IDETA :

- Susciter l'émergence d'un lieu phare de développement de l'économie circulaire en Wallonie picarde en s'appuyant sur le CTP (anciennement Centre Terre et Pierre)
- Positionner la Wallonie picarde comme territoire pionnier en EC
- Capitaliser sur les forces vives du territoire;
- Stimuler les collaborations entre les différents acteurs [économiques et non-économiques] de l'EC
- Créer des synergies avec Roubaix et l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai]

- Susciter la création d'activités nouvelles permettant de renforcer la compétitivité de nos entreprises, de créer de l'emploi et de la richesse sur le territoire et à l'extérieur
- Accroître les connaissances et les compétences de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur présents dans le pôle technologique
- Inscrire les acteurs locaux dans la dynamique initiée par le Gouvernement wallon en matière de recyclage des flux minéraux et plastiques
- Piloter l'élaboration du concept
- Définir les affectations planologiques
- Assurer un rôle d'ensemblier
- Élaborer la faisabilité économique et financière du projet
- Créer l'image de marque du site
- Rechercher des partenaires investisseurs
- Monter les dossiers de subventions publiques.



Identifié comme stratégique pour la Wallonie picarde, le secteur numérique s'impose comme véritable vecteur d'innovation et outil pour la transition économique et industrielle du territoire. Conscients de la nécessité d'inscrire la région dans cette dynamique, les acteurs politiques et économiques travaillent ensemble pour créer un environnement propice au développement des compétences digitales, à l'accueil de start-ups numériques et à la mise à niveau des entreprises face aux nouveaux défis de la digitalisation.



ENJEU 3 - ECONOMIE SOCIALE, SOLIDAIRE ET COLLABORATIVE



Nos sociétés sont de plus en plus interpellées par des activités économiques qui impliquent le partage et la solidarité. Cette économie va aujourd'hui bien au-delà d'une seule économie de réparation. Il s'agit bien d'une économie vectrice de développement, de création de richesses et de cohésion sociale.

Remettre l'activité économique au service de l'utilité sociale favorise l'ancrage local et l'émergence de nouvelles formes d'entrepreneuriat. L'innovation sociale entrepreneuriale, de par sa proximité et sa connaissance approfondie des populations et des territoires, est en capacité de détecter les besoins sociaux

existants peu ou mal satisfaits ainsi que les nouveaux, et d'y apporter des réponses à travers une démarche d'expérimentation et de modélisation des solutions créées. Si ces structures sont un creuset d'innovations sociales, les entreprises classiques peuvent également développer ce type de projets.

Quant au volet collaboratif, fondé sur des logiques de partage, d'échange mais aussi de vente et de location, il regroupe aujourd'hui une grande variété de pratiques touchant tant la production que la consommation, mais aussi les savoirs et les financements. Sans oublier la mise en réseau qui recrée du lien social entre individus qui partagent les mêmes besoins et aspirations.

Afin d'impulser cette démarche innovante de développement économique, l'économie sociale, solidaire et collaborative intégrera le quartier technICITÉ. Nous profiterons d'une dynamique faisant appel à la créativité, l'innovation et l'intelligence collective par la mutualisation de l'expertise des acteurs qui seront hébergés sur le site. En effet, ce lieu phare de la créativité héberge des acteurs tels que le Hub créatif de Wallonie picarde, son FabLab (Fabuleux Laboratoire), un pôle d'accompagnement, un espace de coworking, une infrastructure d'hébergement... Ces acteurs soutiennent l'innovation sociale entrepreneuriale et son émergence. La mise à disposition de machines numériques pour la conception et la réalisation de prototypes, d'outils d'accompagnement économique, d'animations, de méthodologies, d'un réseau, de rencontres et d'échanges favorisera la collaboration et la concrétisation de projets au service de la société de demain.

ENJEU 4 - SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT DES PME DU TERRITOIRE

Mise en place en 2016 grâce à l'intervention des Fonds FEDER, Entreprendre.Wapi a pour objectif l'accompagnement individuel des startups, des PME et des entreprises de Wallonie picarde afin de promouvoir la création d'emplois et le développement de valeur ajoutée au sein du territoire.

Actuellement, Entreprendre.Wapi concentre ses efforts sur six axes:

1. l'aide à la création d'entreprises
2. l'aide au développement des entreprises
3. l'accompagnement spécifique des entreprises à haut potentiel de croissance et à forte rentabilité
4. l'intelligence stratégique
5. l'aide à la gestion des consommations et productions énergétiques ainsi que l'économie circulaire
6. le soutien aux entreprises développant un projet en circuit court alimentaire.



Pour chacun de ces six axes, les accompagnateurs et experts d'Entreprendre.Wapi aident les entreprises et porteurs de projets à définir leur 'business model' en les challengeant sur différentes options à valider avant de lancer un projet de création ou de croissance.

Les projets de croissance, s'exprimant en création d'emplois ou de valeur ajoutée, peuvent se traduire par une diversification, une internationalisation, une reconfiguration des processus internes, la conclusion de partenariats stratégiques, tout en étant attentif au parcours de commercialisation et à la relation client, le tout accompagné d'une communication efficace dans un souci de cohérence globale.

De ces réflexions émerge un business plan assorti d'un plan d'actions reposant sur des facteurs clés de succès, contrôlables par des indicateurs clés.

Forte de cette expérience, des compétences de ses 'business

developers' et des méthodes acquises ou développées (notamment le 'goose canvas' pour les entreprises en phase de création et le 'boost canvas' pour les entreprises en phase de croissance), Entreprendre.Wapi souhaite aller plus loin dans sa professionnalisation pour accroître son impact sur la création d'emplois et de valeur ajoutée avec un ancrage local fort.

Entreprendre.Wapi veillera à saisir les opportunités de l'innovation technologique, de l'ouverture sur le monde, de *cross-fertilisation* inter-sectorielle, de '*clusterisation*', etc. La plateforme capitalisera sur les savoir-faire actuels et futurs des entreprises de Wallonie picarde. Elle favorisera les partenariats stratégiques, tant en termes de complémentarité que de gestion du cycle de vie des produits (de l'éco-conception au recyclage) ou de partage de connaissances et de ressources matérielles et humaines (économie du partage et de la fonctionnalité) afin de développer de véritables centres de compétences sur son territoire.

ENJEU 5 - TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La mission d'accompagnement en transition énergétique est plus nécessaire que jamais : elle s'inscrit dans les objectifs européens et dans la volonté du gouvernement régional d'inscrire la Wallonie sur le chemin de la décarbonation, avec l'objectif ambitieux de faire baisser de 55% les émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030.

Les entreprises et industries doivent elles-mêmes s'engager dans ces mesures et notre accompagnement doit les y aider.

Nos services concernent la réalisation d'un diagnostic préalable, l'identification des économies réalisables, que ce soit sur le prix ou sur la quantité d'énergie consommée. De plus, les entreprises ont encore besoin d'un éclairage sur les sources d'énergie renouvelable qu'elles pourraient exploiter; nous les aidons par exemple pour les projets photovoltaïques.

La manière de consommer l'énergie est en pleine mutation. Des communautés d'énergie renouvelable pointent à l'horizon et l'exploitation des 'big data' va probablement jouer un rôle de plus en plus important. IDETA, avec la collaboration d'Entreprendre.Wapi, est pionnière dans la mise en œuvre de projets de ce type. Demain, la généralisation de ces dispositifs engendrera de nouveaux besoins pour les entreprises.

Le positionnement de nos accompagnements en la matière doit tenir compte du paysage économique. Notre rôle en tant qu'acteur semi-public est de sensibiliser, guider, faciliter l'accès aux informations et accompagner la transition. L'aspect économie-circulaire est à envisager conjointement à cette thématique.



ENJEU 6 - PROMOTION DES CIRCUITS-COURTS



Aujourd'hui, le développement économique de la Wallonie picarde passe également par le circuit court. Un secteur en plein essor avec la prise de conscience liée au changement climatique et le besoin de retrouver des vrais produits de saison et locaux.

Depuis son lancement en septembre 2017, Food'Wapi s'articule autour de deux axes : l'accompagnement et l'animation pour la création et le développement de projets dans le circuit court alimentaire en Wallonie picarde. Des accompagnements sous forme d'ateliers collectifs et entretiens individuels sont proposés aux acteurs du secteur : producteurs, transformateurs, distributeurs, restaurateurs et artisans. Les animations organisées ont pour but de créer du lien et développer le réseau entre acteurs du circuit court.

Fort d'une expérience de 2 ans, Food'Wapi a été impliqué de près ou de loin dans une soixantaine de projets et a permis notamment la création d'une vingtaine d'équivalents temps plein.

Les prochaines étapes seront consacrées au développement des accompagnements sur le territoire ainsi qu'à l'intégration et au développement du "circuit court touristique".

ENJEU 7 - DESIGN

Le design comme facteur de développement d'un territoire

La Wallonie picarde étant par naissance transfrontalière, elle bénéficie d'un rayonnement engendré par la participation de Kortrijk dans le prestigieux Réseau des villes créatives de l'UNESCO en tant que ville de design et la désignation de Lille Métropole comme Capitale Mondiale du Design pour 2020. Il s'agit d'utiliser cette opportunité pour intégrer le territoire dans une stratégie globale utilisant le design comme une méthode visant un développement non seulement économique, mais également culturel et social. Une manière de repenser et d'améliorer les services ou l'aménagement de nos villes, les produits et services des entreprises du territoire en fonction des pratiques et de l'expérience de ses utilisateurs. Une manière de prendre en compte les usages et les usagers en laissant la place à la créativité et à l'innovation.

L'objectif est de proposer des services d'accompagnement afin, d'une part, de lever les obstacles au développement industriel et commercial de la filière "design/création", et d'autre part, de développer les retombées économiques de Lille Capitale Mondiale du Design 2020, en misant résolument sur le design et la créativité en vue de renforcer l'attractivité de certains centres villes commerciaux et de leurs commerces.

Grâce à la programmation INTERREG V DESIGN IN, la Ville de Tournai s'associe avec les villes de Kortrijk, Lille et Mons autour d'un objectif commun : améliorer l'attractivité des centres-villes

grâce au design. Concrètement, Tournai, Kortrijk, Lille et Mons feront appel à des artisans-designers pour mettre en valeur des espaces urbains "oubliés" par des aménagements pérennes, ou encore pour innover et moderniser des commerces afin de favoriser leur différenciation et leur croissance. Cette expérimentation de 4 ans permettra la rédaction d'un guide de bonnes pratiques dévolues à aider toute autre ville du territoire à utiliser le design comme facteur de développement économique.

Ces axes constitueront à terme une partie des points d'appui sur lesquels l'économie de la Wallonie picarde pourra se reposer pour anticiper et suivre les évolutions.



C. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
SERVICE AUX ENTREPRISES							
RENFORCER L'ANIMATION ÉCONOMIQUE EN WALLONIE PICARDE						DSE	ECO
SOUTIEN AUX ENTREPRISES	ACCOMPAGNEMENTS	420					
SOUTIEN DE NOUVELLES ENTREPRISES (< 3 ANS)	ACCOMPAGNEMENTS	210					
AUGMENTATION DE L'EMPLOI	EMPLOIS CRÉÉS	210					
SESSIONS DE FORMATION CONJOINTES/ÉVÉNEMENTS/SÉMINAIRES/ATELIERS	ORGANISATIONS	20					
ORGANISATION DE FORMATIONS/ÉVÉNEMENTS/SÉMINAIRES/ATELIERS	PARTICIPANTS	400					
SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES CIRCUITS COURTS EN WALLONIE PICARDE							
ORGANISATION D'ACTIVITÉS RÉUNISSANT DES STRUCTURES ET ACTEURS ÉCONOMIQUES LOCAUX	ACTIVITÉS	10				DSE	ECO
ENTREPRISES PARTICIPANT À L'ÉCOSYSTÈME CRÉÉ	ENTREPRISES	60					
ACTIVITÉS PORTEUSES	CIBLES TOUCHÉES	150					
PROMOUVOIR ET FAVORISER LA TRANSITION VERS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE							
SENSIBILISATION À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE OU À L'ÉNERGIE	ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES	340	80	120	140		
PROPOSITION DES SERVICES DE "DIAGNOSTIC ÉCONOMIE CIRCULAIRE" PAR LES RÉFÉRENTS	ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES	57	12	20	25		
CONSEILS PONCTUELS DONNÉS À UNE ENTREPRISE OU À UN PORTEUR DE PROJET EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET D'ÉNERGIE	CONSEILS	30	5	10	15		
ACCOMPAGNEMENT DE PROJET EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET/OU D'ÉNERGIE AVEC INTRODUCTION D'UNE DEMANDE DE SOUTIEN FINANCIER	PROJETS ACCOMPAGNÉS	25	7	8	10		
ACCOMPAGNEMENT DE PROJET PAR UN RÉFÉRENT	PROJETS ACCOMPAGNÉS	20	4	7	9		
ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISES AYANT INTRODUIT UNE DEMANDE DE SOUTIEN FINANCIER - INVESTISSEMENT - DANS LE CADRE D'UN PROJET EC OU ÉNERGIE (EASY'GREEN OU AUTRE FINANCEMENT)	INTRODUCTION DE DOSSIER	14	2	5	7		

E. BUDGET

Les accompagnements effectués par les animateurs d'Entreprendre.Wapi font l'objet de subsides à hauteur de 350 à 400.000€/trimestre (en fonction du volume horaire presté).



3. TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

A. CONSTAT

Le GIEC, Groupe d'Experts Intergouvernemental sur le Climat, nous donne 10 ans pour effectuer un virage dans notre façon de consommer et de produire l'énergie afin de maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 1,5°C.

Face à ce besoin d'action, le Gouvernement wallon souhaite apporter une réponse crédible et durable dans sa Déclaration de Politique Générale (DPR). La neutralité carbone est visée au plus tard en 2050 avec une étape intermédiaire de 55% de diminution des Gaz à Effet de Serre (GES) (par rapport à 1990) en 2030, conformément à l'Accord de Paris sur le climat.

B. ENJEUX

Depuis de nombreuses années, IDETA a fait de la transition énergétique l'une de ses priorités. Afin de s'inscrire dans cet engagement, l'Agence poursuivra la démarche initiée en 2007 avec les communes associées au travers de ses actions.

Nos choix, nos investissements et nos actions continueront d'être posés dans cette optique.

C. MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF 1: GARANTIR LES REVENUS EN PROVENANCE DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE AU BÉNÉFICE DU TERRITOIRE ET DES COMMUNES ASSOCIÉES

Depuis l'intégration de l'IFHO au sein d'IDETA en 2004, la gestion dynamique des participations communales dans le secteur de l'énergie est au cœur des métiers de l'Agence. En parallèle de la mutation de ses parcs d'activité économique vers des "parcs durables" entamée en 2007, IDETA a participé ces dernières années à la réalisation de nombreux projets de production d'énergie renouvelable. Outre le fait d'inscrire résolument la Wallonie picarde dans une transition énergétique volontariste, l'objectif recherché est de garantir, voire développer, les revenus financiers au bénéfice du territoire et des communes associées dans l'intérêt des citoyens.

Dans le cadre du plan stratégique 2020-2022, et plus généralement lors de la mandature communale 2018-2024, le but recherché est de veiller à stabiliser les revenus générés par des produits issus des activités régulées, tout en faisant bénéficier progressivement nos associés des revenus issus des parcs éoliens mis en œuvre précédemment.

Revenus versés aux communes et issus du secteur "Participations"	2019 Année de référence	2020	2021	2022
Sous-secteur "Electricité"	4.000.000 €	4.100.000 €	4.250.000 €	4.250.000 €
Sous-secteur "Gaz"	1.400.000 €	1.400.000 €	1.550.000 €	1.550.000 €
Sous-secteur "Energie durable"	500.000 €	1.000.000 €	1.100.000 €	1.300.000 €
TOTAL	5.900.000 €	6.500.000 €	6.900.000 €	7.100.000 €

L'atteinte de ces objectifs financiers sur la période, et au-delà, implique :

- De poursuivre les investissements en matière d'éolien
- De valoriser au mieux l'utilisation des réseaux de distribution locaux, surtout le réseau "gaz naturel".

Concernant le secteur éolien, la capacité installée "équivalente" pour IDETA était de 20 MW en opération au 31 décembre 2019. L'objectif visé sur la période est de participer à la **mise œuvre de parcs éoliens pour un équivalent de 13 MW supplémentaires**, soit un équivalent en budget d'investissement de 20 M€. La mise en œuvre de cette capacité de production se fera par la participation au développement et à la construction d'une dizaine de parcs (ou extension de parcs) en Wallonie picarde et en Wallonie, au travers des partenariats déjà existants :

- En Wallonie picarde : e-NosVents (avec Luminus), Moulins Saint-Roch (avec IPALLE) et Cordona (avec Eneco Wind)
- En Wallonie, au travers du secteur VII d'IPFH : Wind4Wallonia (avec Engie) et Activent Wallonie (avec Luminus).

À noter que nous poursuivrons, en 2020 et 2021, notre mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage à IDEA pour le développement de parcs éoliens sur le territoire du Cœur du Hainaut et pour lesquels IDEA est co-développeur. L'objectif conjoint des deux Agences de Développement Territorial (ADT), est de voir ces projets, une fois autorisés, versés dans les portefeuilles d'actifs des sociétés Activent Wallonie et Wind4Wallonia.

Bien qu'au sein de l'Agence la part des revenus issus des énergies renouvelables versés aux associés devrait doubler, le secteur "régulé" reste un pourvoyeur de recettes important pour les communes associées. D'autant que, depuis le 1er janvier 2017, le secteur public communal est actionnaire à 100% du gestionnaire de réseaux de distribution ORES. Il est donc essentiel, pour tous les acteurs de Wallonie picarde, y compris les utilisateurs particuliers et industriels, de veiller à la meilleure valorisation de ces équipements d'utilité publique.

Tenant compte des enjeux environnementaux et climatiques qui doivent mobiliser tous les acteurs, les objectifs en matière de **valorisation des systèmes de distribution énergétiques** doivent viser à :

- Faciliter le déploiement des systèmes de production d'énergies renouvelables;
- Soutenir la transition vers des énergies plus propres, notamment en matière de transport.

Concernant le réseau de distribution électrique, l'enjeu des



prochaines années sera notamment, de veiller à ce qu'il devienne le trait d'union dynamique entre les productions locales d'électricité verte et leur consommation locale, dans le cadre de l'autoconsommation collective en application du décret wallon du 29 avril 2019 qui institue les **Communautés d'Énergies Renouvelables (CER)**. IDETA continuera, en la matière, à se positionner en partenaire du gestionnaire de réseau (ORES) et des consommateurs pour la mise en place et la gestion de ce type d'opération. Ces communautés prendront place dans les parcs d'activité économique mais aussi dans certaines zones d'habitat. L'objectif est d'une part la mise en place effective de CER dès 2020 sur les PAE de Tournai-Ouest, Leuze-Europe, Polaris et Orientis. D'autre part, dans une première phase et dans le cadre de projets locaux destinés aux zones d'habitat –projet CoLéco– nous entretiendrons un partenariat dans 9 communes de Wallonie picarde. Un projet pilote en partenariat avec le CHWaPi sera également initié dès 2020 (HospICER). L'objectif est ensuite de généraliser la démarche aux 23 communes de Wallonie picarde, dans le cadre du projet Wallonie picarde Energie Positive.

En matière de valorisation à long terme du réseau de distribution du gaz naturel, IDETA poursuivra ses actions afin de viser à :

- Augmenter les volumes qui transitent par ce réseau en soutenant activement la migration des véhicules vers les motorisations CNG;
- Mettre en place une réelle stratégie de verdissement du gaz en favorisant le développement des projets d'injection de gaz renouvelable en lien avec les parcs d'activité économique;
- Utiliser la capacité de stockage du réseau comme ressource au service de la transition énergétique.

Il convient de souligner le caractère essentiel de ces trois objectifs pour la viabilité à long terme du réseau de distribution de gaz naturel en Wallonie picarde, et donc des revenus inhérents pour les communes associées.

OBJECTIF 2 : CONTRIBUER À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE AU SEIN DES PARCS D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Depuis 2007, IDETA a inscrit résolument ses parcs d'activité économique dans une logique de développement durable. En parallèle des dispositifs environnementaux en matière de gestion des eaux ou de préservation de la biodiversité, l'Agence a souhaité travailler sur l'optimisation des flux d'énergie et de matière en leur sein. Tenant compte de la spécificité du tissu économique de la Wallonie picarde et de l'excellente desserte de ses PAE par les réseaux de distribution énergétique publics, il a été décidé de procéder en trois étapes :

1. Développer en priorité des actions durables liées au flux le plus utilisé et qui concerne toutes les entreprises : l'électricité
2. Etendre les actions, sur la base des dynamiques positives mises en place en matière d'électricité verte, sur le deuxième flux le plus utilisé par les entreprises et pour lequel il y a une marge de croissance (notamment en remplacement du mazout et du diesel) et donc de décarbonisation : le gaz naturel
3. Capitaliser sur les installations de production de gaz vert en PAE et les dynamiques en matière de CER en vue de mettre en place de nouveaux écosystèmes vertueux basés sur l'utilisation et l'échange de gaz vert (biométhane, hydrogène et CO₂ fatal).

ELECTRICITÉ

Pour ce qui concerne l'électricité verte, chacun des quatre pôles de développement économique mis en œuvre par IDETA possède, depuis 2019, son parc éolien pour lequel IDETA a contribué au développement, à la mise en œuvre et au financement. IDETA a, par ailleurs, incité les entreprises à déployer, dans la mesure de leurs possibilités, des installations de production photovoltaïque sur leur site.

De l'électricité d'origine renouvelable étant produite en grande quantité sur ou à proximité des PAE (au total environ 150 GWh par an pour les 4 PAE, pour les 27 éoliennes déjà opérationnelles), IDETA s'appuiera sur les conclusions des projets pilote "e-cloud" et "Zelda", en application du décret wallon du 29 avril 2019, et intensifiera ses actions afin de permettre la consommation par les entreprises de cette énergie locale. En favorisant les **opérations d'autoconsommation collective au travers des Communautés d'énergie renouvelable (CER)**, IDETA permettra la mise en œuvre d'un véritable circuit court de l'électricité verte, dans un trajet qui se veut inclusif de toutes les entreprises implantées sur les PAE concernés, d'abord en Moyenne tension (MT) et ensuite en Basse tension (BT). À l'échéance de 2021, nous ambitionnons l'existence de sept CER "industrielles" en Wallonie picarde, dont une mise en œuvre en parfaite intelligence avec IEG sur son territoire de référence.



Afin de mener à bien cet objectif, nous poursuivons, lors de la période 2020-2022, les actions concrètes suivantes :

- Augmentation des productions d'électricité verte afin de mieux encore couvrir les besoins des entreprises qui y sont implantées, notamment par la mise en œuvre de l'extension des parcs éoliens de Tournai-Ouest et Polaris
- Mise en place, en collaboration avec d'autres ADT et des partenaires privés, notamment des PME wallonnes, d'une société spécifique destinée à assurer le rôle de gestionnaire des CER tel que défini dans le décret et mettre en place une offre de services performante et pertinente en la matière.

Pour IDETA, la mise en œuvre des parcs éoliens dans les PAE est un jalon essentiel qui doit permettre, au travers des CER, aux entreprises de Wallonie picarde de maintenir leur compétitivité – grâce à une réduction du coût de leur électricité – tout en s'inscrivant d'une manière volontariste dans la voie de la décarbonisation.

GAZ NATUREL

Pour ce qui concerne le vecteur "gaz naturel", et pour autant que l'équilibre technique et financier du projet soit confirmé, l'Agence veillera dès 2020 à la mise en œuvre, en partenariat avec Engie-Cofely, de l'**unité de biométhanisation** dans le PAE de Leuze-Europe [projet Sibiom] et qui devrait être pleinement opérationnelle en 2022.

GAZ VERT

En parallèle, les études de faisabilité seront poursuivies afin d'envisager la meilleure solution de production de gaz vert au bénéfice des entreprises installées sur les PAE dans une recherche d'optimisation des ressources renouvelables disponibles localement.

En ce sens, une valorisation des taillis à courte rotation implantés dans la zone d'isolement de Tournai Ouest 3 sera recherchée. De la même manière, une solution de production d'hydrogène vert au départ de la production éolienne sera envisagée sur les PAE de Polaris et/ou Leuze-Europe dans une optique d'injection dans le réseau de distribution (PowerToGas) et/ou d'utilisation comme carburant (PowerToTransport). L'objectif, au terme du plan stratégique, est d'avoir un projet de gaz vert dans chacun des quatre pôles de développement économique mis en œuvre par IDETA. La mise en œuvre effective des trois projets complémentaires à celui de Sibiom ne sera, le cas échéant, hors demande éventuelle de permis, envisagée que dans la période du prochain plan stratégique (2023-2025). En fonction des opportunités des appels à projets wallons ou européens qui pourraient être lancés entre 2020 et 2022, la mise en œuvre d'un projet pilote en matière d'hydrogène vert pourrait cependant être initiée.

OBJECTIF 3 : ASSURER LE RÔLE DE COORDINATEUR TERRITORIAL DE LA CONVENTION DES MAIRES

En 2014, douze communes de Wallonie picarde adhéraient à la Convention des Maires pour l'Énergie. Brunehaut et Mouscron ont, dans un premier temps (2012), entrepris des démarches individuelles. Dix autres communes se sont par la suite regroupées au sein du groupe **Wallonie picarde Energie Positive** pour une **démarche territoriale** coordonnée par IDETA : **Bernissart, Chièvres, Ellezelles, Enghien, Flobecq, Frasnes-lez-Anvaing, Péruwelz, Rumes, Silly et Tournai**. Les dix communes ont alors réalisé le bilan collectif et le bilan individuel de leurs émissions. Elles ont pris un engagement individuel de réduction des émissions de CO₂ de 20% d'ici à 2020 mais se sont regroupées pour réaliser ensemble un **plan d'action énergie durable**. Ath a rejoint la dynamique en 2015.

IDETA leur fournit depuis lors un appui méthodologique qui consiste principalement :

- En un accompagnement pour la réalisation du bilan des émissions à l'échelle de la Wallonie picarde, permettant aux communes concernées de réaliser leur obligation en la matière d'une manière collective
- L'accompagnement des communes dans la définition et la mise en œuvre de leur Plan d'Action Énergie Durable (PAED) ;
- La tenue régulière de groupes de travail pour le partage des outils, informations et bonnes pratiques
- La coordination des actions transversales menées à l'échelle du territoire.

Le plan d'actions doit comprendre :

1. L'Inventaire de Référence des Émissions de Gaz à effet de serre (GES)
2. Un Plan d'Actions en faveur de l'Énergie Durable et le climat (PAED) traduisant la stratégie de réduction des émissions de GES de la commune
3. L'identification des personnes-ressources pour la mise en œuvre et le suivi du Plan d'Actions en faveur de l'Énergie Durable et du climat (PAEDC) avec la mise sur pied d'un comité de pilotage au sein de la commune
4. Un canevas de communication permettant d'une part de valoriser le PAEDC auprès des personnes chargées de sa mise en œuvre et de son soutien et d'autre part d'impliquer les citoyens
5. La hiérarchisation des actions définies dans le PAED en fonction des économies de GES engendrées et de leur impact budgétaire (coûts et gains).

En 2017, dans le cadre de l'appel à projet POLLEC3 de la Wallonie, 8 communes supplémentaires ont signé la Convention des Maires pour l'énergie et le climat et rejoint le groupe Wallonie picarde énergie positive. Il s'agit des communes d'**Antoing, Brugelette, Celles, Comines-Warneton, Estaimpuis, Lessines et Leuze-en-Hainaut**. Elles ont pris l'engagement de réduire leurs émissions de CO₂ de 40% d'ici 2030 et d'adopter ou renforcer les mesures d'adaptation au changement climatique. Au total ce sont donc 20 des 23 communes de Wallonie picarde qui sont engagées et qui sont soutenues dans cette démarche par **IDETA, reconnue Coordinateur territorial de la Convention des Maires**.

Cette démarche territoriale présente plusieurs avantages :

- Permettre l'échange de bonnes pratiques entre nos communes ;
- Offrir aux communes des outils méthodologiques et un appui dans la démarche "Energie Climat" - plus particulièrement pour les "petites" communes ;
- Travailler ensemble dans une démarche durable et progressive à l'horizon 2025, axe structurant du projet de territoire Wallonie picarde ;
- Affirmer - au départ d'actions communes - une dynamique de territoire au travers du groupe et de la démarche Wallonie picarde Energie Positive ;
- Inscrire ces actions communes dans le PAED élaboré à l'échelle de la Wallonie picarde - avec une répartition de l'effort communal pour chacune de ces actions.

Enfin, la Wallonie picarde est engagée comme **territoire à énergie positive à l'horizon 2050** "TEPOS".



D. SUIVI

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE							
GARANTIR LES REVENUS EN PROVENANCE DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE AU BÉNÉFICE DES COMMUNES ASSOCIÉES							
DIVIDENDES GLOBAUX VERSÉS AUX COMMUNES	M€, TOUS SOUS-SECTEURS DU SECTEUR "PARTICIPATIONS"	20				DEPS	E.DUR
AUGMENTATION DE LA PARTICIPATION DANS LE SECTEUR ÉOLIEN	MW DE PUISSANCE ÉQUIVALENTE EN IDETA EN FONCTION DU% DE PARTICIPATION	13					
CONTRIBUER À LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE AU SEIN DES PAE							
UTILISATION LOCALE DE L'ÉLECTRICITÉ VERTE PRODUITE LOCALEMENT	CER EN PAE	7				DEPS	PS
UTILISATION DU VECTEUR "GAZ NATUREL"	MISE EN ŒUVRE UNITÉ DE BIOMÉTHANISATION DANS LE PAE DE LEUZE-EUROPE	1					
ASSURER LE RÔLE DE COORDINATEUR TERRITORIAL DE LA CONVENTION DES MAIRES							
ANIMATION DU GROUPE DE TRAVAIL WAPI ENERGIE POSITIVE	RÉUNIONS ORGANISÉES	12				DG	FG

4. MOBILITÉ

A. CONSTAT

Une mobilité moderne et un transport maîtrisé sont indispensables à l'activité économique. La configuration territoriale et l'offre de services ne permettent pas aux habitants de Wallonie picarde de réduire l'utilisation de la voiture individuelle. Le transport a des impacts sanitaires et environnementaux majeurs à l'échelle du territoire.

Il est ici fait référence aux nuisances sonores, visuelles, à la pollution aux particules fines et à la diminution de la qualité de l'air, aux vibrations, à l'accaparement de l'espace par des infrastructures de communication, de stockage, voire de stationnement des véhicules etc (SDT, 2018).

Le Gouvernement wallon consacre un chapitre important de sa Déclaration de Politique Régionale (DPR) aux efforts à fournir pour une évolution de nos pratiques de mobilité.

Les parcs d'activité économique y sont notamment mentionnés pour l'importance du choix de leur implantation à proximité des noyaux d'habitations existants afin de limiter les besoins de mobilité. La connexion avec les zones urbaines et rurales via des lignes express et des lignes de rabattement de transports en commun est également une piste envisagée par le Gouvernement.

De la même manière, la DPR souligne qu'une attention particulière devra être portée à la place accordée aux usagers actifs (piétons et PMR) en termes d'aménagements des voiries et des lieux publics.

Afin de réaliser l'objectif d'un doublement de l'usage du vélo en 2024 [et une multiplication par 5 d'ici 2030], il est primordial de pouvoir s'appuyer sur les itinéraires cyclables mais aussi sur une politique d'aménagement des espaces publics qui tienne compte des deux roues.

La Wallonie entend poursuivre le processus déjà entamé de sortie progressive des véhicules thermiques classiques. Les véhicules électriques, CNG et LNG, H₂ et hybrides seront favorisés.

B. ENJEUX

"Les solutions de mobilité ne seront plus uniques mais bien intermodales et multimodales. Ce nouveau modèle de mobilité consiste à intégrer différents modes de transport – transport public, automobile, vélo, marche à pied, micromobilité, etc. – en un seul système qui est à la fois efficace, facilement accessible, abordable, sûr et écologique" [Déclaration de politique régionale, 2019].

Notre contribution aux enjeux de mobilité s'inscrit dans le cadre de l'expertise dont dispose l'Agence, et passera notamment par les actions suivantes :

- La promotion et le soutien au développement des filières gaz naturel et électrique
- Le portage d'une étude de mobilité
- La mise à niveau des infrastructures économiques les plus anciennes afin, notamment, d'y intégrer des infrastructures de mobilité douce
- ...



C. MISE EN ŒUVRE

OBJECTIF 1: SOUTENIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE EN MATIÈRE DE TRANSPORT

LE SECTEUR DU TRANSPORT EST UN DOMAINE CLÉ EN MATIÈRE DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE.

IDETA s'inscrit résolument dans les orientations de la Directive européenne "carburants propres" [Directive 2014/94/UE] et continuera à développer et exploiter, en partenariat avec les opérateurs privés partenaires, des solutions de recharge tant pour la mobilité électrique que pour les usagers - entreprises, services publics, particuliers - qui ont opté pour le "gaz naturel véhicule", sous la forme comprimé [CNG] ou liquéfié [LNG].

En matière **de stations de remplissage CNG**, nous contribuerons à la finalisation du réseau porté par la société ENORA [partenariat entre IDETA, IDELUX, IPFH, IEG, Engie Electrabel et G&V] afin d'atteindre l'objectif de 20 stations opérationnelles à la fin 2020. Tenant compte de la forte implication des acteurs intercommunaux wallons dans la société ENORA, l'objectif est que 16 de ces 20 stations soient situées en Wallonie, dont 10 en Hainaut. En Wallonie picarde, ENORA exploitera à fin 2020

des stations CNG à Tournai, Mouscron, Lessines [Ollignies] et Péruwelz.

En parallèle de ces développements, et en articulation avec la démarche "Wallonie picarde, Energie positive" et les communes, nous poursuivrons nos actions de sensibilisation des citoyens à l'usage du gaz naturel comme carburant. Pour ce faire, un montant annuel de 30.000 € sera inscrit au budget du sous-secteur Gaz en IDETA. Pour rappel, le choix du CNG comme carburant alternatif principal pour le territoire a été fait par IDETA et ses communes associées car cette solution est celle qui est aujourd'hui directement activable et accessible à tous les usages et usagers. L'urgence environnementale (climatique et sanitaire) impose des choix immédiats et le CNG permet, en Wallonie picarde en particulier et en Wallonie en général, d'engranger rapidement des résultats positifs.

Pour ce qui concerne le ravitaillement en gaz naturel carburant des secteurs professionnels, IDETA, en partenariat avec les autres ADT hennuyères et IPFH, veillera à être en appui effectif d'une stratégie qui vise au déploiement

d'infrastructures en matière de LNG, [C]LNG et/ou Hydrogène en Wallonie picarde, et ce tant à destination des entreprises de logistique routière que du secteur du transport fluvial. Pour la mise en œuvre de ces initiatives, les intercommunales concernées, en partenariat avec des acteurs du secteur privé, agiront au travers d'une filiale spécifique [Gas Investment Hainaut] dont l'objectif serait de cofinancer des projets LNG, [C]LNG ou Hydrogène [P2T ou non] sur le territoire hennuyer par le biais d'une prise de participation et de l'octroi de prêt d'actionnaires.

En parallèle de cette stratégie globale, IDETA mettra en œuvre, en partenariat avec G&V, une première station [C]LNG sur le PAE de Tournai Ouest 3 dès 2020. Une station CNG sera également mise en œuvre sur le PAE de Leuze-Europe en articulation avec le projet Sibiom, notamment en soutien du verdissement de la chaîne logistique dudit projet. D'autres stations seront envisagées par la suite, notamment en articulation avec la voie d'eau et en concertation avec le Port Autonome du Centre et de l'Ouest.



OBJECTIF 2: ÉLABORER UNE ÉTUDE DE MOBILITÉ POUR LE TERRITOIRE

IDETA, en collaboration avec d'autres organes territoriaux, réalisera une étude de mobilité à l'échelle du territoire. Dans la lignée du Schéma d'Accessibilité et de Mobilité de Wallonie picarde [SAMWP] finalisé en 2006, il sera question d'examiner les besoins de notre région pour atteindre les objectifs de mobilité alternative, dans une logique de développement territorial équilibré et moderne.

OBJECTIF 3: REQUALIFIER LES VOIRIES DES ANCIENS PAE

Certains de nos parcs d'activité ont été inaugurés de longue date. Les équipements de ces parcs d'ancienne génération, et en particulier les accès, doivent être améliorés pour une meilleure mobilité et accessibilité.

Dans cette catégorie, deux types de projets se distinguent selon leur ampleur:

- > Les projets d'accessibilité, mobilité douce ou sur de petites portions demandent des moyens financiers moins importants. Ils seront supportés par IDETA à hauteur de 300.000€/an avec un taux de subside de 60%;
- > Les projets de réfection de voiries, avec implication de la Wallonie ou des communes selon les cas de figure nécessiteront une enveloppe de plusieurs millions d'euros. Les modalités de financement sont encore à fixer. Les portions concernées sont:
 - La Rue de la Terre à Briques [giratoire] à Tournai Ouest 1 - financement obtenu;
 - L'Avenue des Artisans à Orientis - financement à obtenir.



D. SUIVI

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
MOBILITÉ							
SOUTENIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE EN MATIÈRE DE TRANSPORT						DEPS	PS
UTILISATION DU GAZ NATUREL CARBURANT	STATIONS[C]LNG SUR LE TERRITOIRE DES COMMUNES ASSOCIÉES	7					
FOURNIR LES OUTILS POUR UNE MOBILITÉ ALTERNATIVE							
RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE MOBILITÉ À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE	ÉTUDE	1				DG	FG
RÉALISATION D'UN AUDIT DE MOBILITÉ INTERNE À IDETA	AUDIT	1					
REQUALIFICATION DES ANCIENS PAE							
PROJETS D'ACCESSIBILITÉ/MOBILITÉ DOUCE	€/AN BUDGET	300000				DEE	PAM
RÉFECTION DE VOIRIES	RUE TERRE À BRIQUES T01	1					
RÉFECTION DE VOIRIES	AVENUE DES ARTISANS ORIENTIS	1					

5. QUALITÉ DU CADRE DE VIE ET VALORISATION DU TERRITOIRE

A. CONSTAT

La valorisation du patrimoine construit, naturel, culturel et paysager renforce les bienfaits pour l'économie présente d'une région. Elle offre des retombées aux échelles régionale, supralocale et locale. L'économie présente se base sur la population réellement présente sur un territoire (SDT, 2018). Qu'elle y réside ou y soit de passage, la population y produit des biens ou les consomme.

IDETA est déjà fortement présente, aux côtés des communes, autour des grandes thématiques d'aménagement et de développement de la Wallonie picarde, avec **l'ambition d'un territoire durable, harmonieux, équilibré, attractif et compétitif**.

Elle articule ses réflexions et ses missions d'accompagnement de manière transversale au territoire et spécifique aux communes en veillant à une bonne intégration des deux échelles, dans un sens comme dans l'autre.

Les domaines d'intervention portent actuellement sur les thématiques territoriales suivantes :

- Le développement des parcs d'activité économique et leur connexion avec les noyaux bâtis urbains et ruraux
- L'urbanisme des villes et des villages autour d'une approche de fonctions, de services, de fonctionnalités, de qualité paysagère, d'espaces de vie agréable, d'attractivité...
- L'élaboration de concepts de développement à haute valeur ajoutée
- L'aménagement d'espaces publics et le développement de projets d'architecture
- La valorisation de la trame verte et bleue : vallée de l'Escaut et val de Dendre, réappropriation de la voie d'eau, valorisation des plans d'eau, relation des Parcs naturels avec leurs territoires voisins, développement des RAVeL, préservation des espaces naturels sensibles, valorisation des parcs et jardins...
- Le développement rural, à travers notamment l'élaboration des programmes communaux de développement rural (PCDR);
- L'optimisation des zones de loisirs à caractère économique pour lesquelles il convient de penser les nouvelles formes de loisirs
- Le développement de filières économiques touristiques : l'itinérance douce et active, la découverte paysagère et patrimoniale, l'évolution vers un tourisme de séjours, le renforcement de pôles d'attractivité
- Le marketing touristique à destination des entreprises, des habitants, des clientèles touristiques individuelles, en famille, en groupes adultes et scolaires.

Pour répondre aux enjeux du territoire et aux demandes des communes, il s'avère opportun de développer un domaine d'intervention supplémentaire :

- Les enjeux du commerce et du développement commercial, principalement dans les noyaux urbains, en capitalisant sur l'échange d'expériences : analyse de marché, stratégie de développement et d'implantation, politique de remembrement, recherche d'enseignes, mixte commerce physique/e-commerce, attractivité globale des centres-villes...

Pour atteindre les objectifs d'attractivité et inscrire les projets publics et privés dans une cohérence de développement équilibré, ambitieux, maîtrisé, IDETA recommande **l'élaboration de Plans-guides (master-plan) pour dégager une vision à long terme**, phasée dans le temps. Les conséquences de décisions prises, notamment en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme, se révèlent bien souvent 10 à 20 ans plus tard, sachant que les modes de vie et de consommation évoluent en parallèle à un rythme de plus en plus rapide. L'anticipation est donc de mise dans l'élaboration d'une vision à long terme.

Plus largement, les communes sont confrontées à des difficultés croissantes dans **la gestion de leur parc immobilier** et sollicitent notre expertise en la matière. Nous définirons donc également les modalités d'une collaboration à cet égard.



B. ENJEUX

IDETA entend contribuer à créer les conditions de croissance de la population, tant résidentielle que de passage en Wallonie picarde, tout en visant le développement d'un territoire durable, harmonieux, équilibré, résilient, qualitatif, attractif et compétitif.

Dans le cadre de ses missions de développement territorial et de services aux communes, il conviendra d'inscrire les réflexions et actions dans les grandes tendances de l'aménagement et du développement territorial.

VERS UN TERRITOIRE " SMART "

Pour s'inscrire durablement dans le XXI^e siècle, le territoire devra appréhender la transition numérique et capitaliser sur l'écosystème digital. Il devra être innovant et durable en proposant des services adaptés aux demandes des entreprises et des citoyens tout en apportant des facilités aux gestionnaires : mobiliers urbains intelligents, services en ligne, communication digitale, e-commerce, data base, bâtiments connectés...

Les projets d'aménagement et d'équipements du territoire s'adapteront aux nouvelles formes d'économie, qu'elles soient circulaire, créative, frugale, de la fonctionnalité ou sociale.

VERS UN TERRITOIRE DÉCARBONÉ

Réduire l'impact carbone passera notamment par la maîtrise de l'étalement urbain, le réemploi des espaces (densification, dépollution, reconstruction, réaffectation...), la verdurisation des espaces et la plantation d'arbres, la préservation des ressources et de la biodiversité...

Le développement des mobilités alternatives à la voiture et l'intermodalité constituent également un enjeu de demain. Il convient donc de soutenir ces nouvelles formes de déplacement avec un objectif toutefois de facilité d'usage.

L'architecture sera le reflet des nouveaux modes de vie et d'une identité de territoire. Les constructions seront durables et à faible consommation d'énergie voire passives.

La 3^e révolution industrielle ne doit pas être laissée de côté. Elle fait la part belle aux énergies renouvelables, aux bâtiments producteurs d'énergie, aux réseaux électriques intelligents...

Tout comme le modèle d'économie circulaire contribue à la réduction des émissions de CO₂, favoriser le modèle économique des circuits courts autour des produits alimentaires (de la fourche à la fourchette) mais également des produits de consommation constitue un pilier de la diminution de l'empreinte carbone.

VERS UN TERRITOIRE PLUS SOCIAL

Ré-enchanter les villes et les villages consistera à recentrer les fonctions pour amener la vie au cœur des villes et des villages, à créer le liant avec les sites périphériques, entre les fonctions et les espaces, à développer des espaces de vie flexibles, mixtes, agiles et résilients, à favoriser le vivre ensemble, à retravailler les espaces oubliés.

Il s'agira également de développer de nouveaux concepts hybrides pour créer des lieux de vie dans et autour d'équipements et d'espaces multifonctions, modulables et à usages multiples pour atteindre des masses critiques et renforcer l'attractivité des sites.

Enfin, il conviendra de tenir compte de la pyramide des âges et des enjeux de la dépendance pour développer les services et aménagements en conséquence, tout en s'inscrivant dans la silver economy.

VERS UN TERRITOIRE PLUS CONNECTÉ

Les infrastructures, les équipements et les services de mobilité constituent un facteur clé du développement territorial. Connecter les 5 villes entre elles, connecter les villages avec les villes, connecter la Wallonie picarde avec les territoires voisins représentent des enjeux fonctionnel, économique, identitaire, culturel, environnemental et social d'importance. La Wallonie picarde sera forte si elle est unie.

Un territoire est connecté physiquement mais également numériquement. Le digital occupe ainsi une place importante dans les nouveaux modes de travail, de consommation, de relations humaines créant ainsi des incidences comportementales et environnementales et donc de nouvelles opportunités de développement, de nouvelles formes d'aménagement et d'équipements.

VERS UN TERRITOIRE PLUS PROCHE DU CITOYEN

Les projets d'aménagement, d'équipements et de services tiennent de plus en plus compte des nouveaux processus de développement. Que ce soit à travers les processus de co-construction, de démarches participatives ou d'intelligence collective mais également en fonction des enjeux sociétaux liés à l'intelligence artificielle et la robotisation.

C. MISE EN ŒUVRE

IDETA POURSUIVRA CINQ OBJECTIFS STRATÉGIQUES AU BÉNÉFICE DU TERRITOIRE ET DE SES COMMUNES.

OBJECTIF 1: RENFORCER LA POSITION D'IDETA EN TANT QUE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES COMMUNES

IDETA s'inscrit dans 2 types d'approches, en concertation avec les communes en tant que force de proposition ou en réponse aux demandes des communes. Les missions s'exercent en relation étroite avec les services communaux, provinciaux et régionaux.

1. UNE APPROCHE TERRITORIALE ET COMMUNALE

> Accompagnement et élaboration de stratégies de développement

- Élaboration de Plans Communaux de Développement Rural
- Élaboration de Plans-guides [masterplan]
- Accompagnement à la revitalisation et au renforcement de l'attractivité urbaine: espaces publics, commerce, patrimoine, tourisme, culture, logement, smartcities, économie, mobilité...
- Accompagnement à la vitalité et au renforcement de l'attractivité rurale: espaces publics, environnement, commerce, services, fonctions, hébergements touristiques ruraux, halls relais agricoles, coworking rural...
 - Accompagnement à la transition énergétique
 - Accompagnement à la transition numérique
 - Soutien et accompagnement à la politique foncière et immobilière: agricole, urbaine, remembrement immobilier, valorisation foncière...
 - Gestion et développement des réseaux de randonnée
 - Réflexions en matière de marketing urbain et territorial
 - Pilotage de la Maison du tourisme de Wallonie picarde: marketing, promotion, communication.
 - ...

2. UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE

- > Elaboration de concepts et création de valeurs
- > Réflexions urbanistiques et aménagement d'espaces publics
- > Développement de projets d'architecture
- > Ingénierie touristique.



IDETA assure 5 types de prestations:

1. Les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage
2. La mobilisation de moyens financiers
3. Le suivi d'étude ou de chantier
4. Les missions d'auteur de projet: PCDR, architecture, espaces publics
5. La consultation.

OBJECTIF 2: METTRE EN ŒUVRE DANS LES DÉLAIS IMPARTIS LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE POUR LESQUELS IDETA A ÉTÉ MANDATÉE

DURANT LA PÉRIODE 2020-2022, L'AGENCE POURSUIVRA LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS* ET LA RÉALISATION D'ÉTUDES SPÉCIFIQUES SELON LE CALENDRIER ESTIMÉ SUIVANT:

Projets en cours de mise en œuvre¹

Communes	Objets	Planification estimée			
		2020	2021	2022	2023
ANTOING	Marina - Aire motorhomes				
ANTOING	Marina - CARPA Adeps 1				
ANTOING	Marina - CARPA Adeps 2 Hall des sports				
ANTOING	Marina - Projet FEDER				
ANTOING	PCDR Antoing				
BERNISSART	Harchies - Plan Vélo				
BERNISSART	Parking du Préau				
BERNISSART	Parking du Préau - Aire motorhomes				
BERNISSART	PCA 2.3 cité du Préau				
BERNISSART	PCA Bernissart Lac				
BERNISSART	PCDR Bernissart				
CHIEVRES	Musée de la Vie rurale - Extension				
CHIEVRES	Musée de la Vie rurale - PMR				
CHIEVRES	PCDR Chièvres				
ELLEZELLES	Maison du Pays des collines - PMR				
ELLEZELLES	Maison du Pays des collines phase 1 CRAC				
ELLEZELLES	Maison du Pays des collines phase 2				
EUROCYCLO	Chaîne des Monts Vélo				
EUROCYCLO	Maintenance réseau vélo et routes touristiques - Gestion				
EUROCYCLO	Mont de l'Enclus/Ruïen - RAVeL des collines				
EUROCYCLO	Mont de l'Enclus/Renaix - RAVeL des collines				
EUROCYCLO	Passerelle Lessines - RAVeL des collines				
EUROCYCLO	Points noirs Wapi vélo				
EUROCYCLO	Pont Beaufaux - RAVeL collines				
EUROCYCLO	Schéma directeur vélo - Gestion				
FLOBECQ	Marais des sœurs - RAVeL collines				
FRASNES-LEZ-ANVAING	Bassins de Frasnes - Phase 1 (paysage)				
FRASNES-LEZ-ANVAING	Bassins de Frasnes - Phase 2 CRAC (architecture)				

* Listes non exhaustives amenées à évoluer en fonction des demandes et besoins des communes ainsi que des opportunités de développement de projets. Ces listes ne reprennent que les projets publics. Un ensemble de porteurs de projets privés est également accompagné. Par mesure de confidentialité, ces projets privés ne sont pas repris dans le listing.

¹ Les projets en cours font l'objet d'un contrat avec la commune.

SUITE

Communes	Objets	Planification estimée			
		2020	2021	2022	2023
LANDART L87	Aire de Flobecq - RAVeL des collines				
LANDART L87	Aire de Lessines - RAVeL des collines				
LANDART L87	Aire de Mont de l'Enclus - RAVeL des collines				
LESSINES	PCA Dendre sud				
LESSINES	Collines/Dendre - Connexion RAVeL - Plan vélo				
LESSINES	Ecopark - Plan Marshall 4.0				
LESSINES	HNDR - Connexion ville [FEDER]				
LESSINES	HNDR - Fonctions économiques [CGT]				
LESSINES	Ruichon et places - Revitalisation urbaine				
LEUZE-EN-HAINAUT	Musée de l'Auto - Phase 1				
LEUZE-EN-HAINAUT	Musée de l'Auto - Phase 2				
MONT-DE-L'ENCLUS	Enclus du Haut - Landart				
MONT-DE-L'ENCLUS	Enclus du Haut - Parcours filet				
MONT-DE-L'ENCLUS	Enclus du Haut - Parcours rando				
PECQ	Léaucourt - Connexion RAVeL de l'Escaut				
PERUWELZ	Péruwelz - Plan-guide				
PERUWELZ	Roucourt connexion - Plan vélo				
PROVINCE	Cathédrale - Chantier vivant				
PROVINCE	Cathédrale - Mise en scène intérieure				
TOURNAI	Carrière de l'Orient - Abords piscine				
TOURNAI	Carrière de l'Orient - Plan piscine				
TOURNAI	Mont Saint Aubert - Projet FEADER				
TOURNAI	PCDR Tournai				
TOURNAI	Plateforme multimodale et rue Royale [FEDER]				
TOURNAI	Smart Center - Concession d'exploitation				
TOURNAI	Smartcenter - Complément scénographique				
TOURNAI	Smartcenter - Façades classées				
TOURNAI	Smartcenter - Projet FEDER				
TOURNAI	Templeuve - Plan-guide				
TOURNAI	Tournai Unesco Experience [FEDER]				
TOURNAI	Tournai Xpo - Concession d'exploitation				
TOURNAI	Tournai Xpo - Projet FEDER				
WAPI	Maintenance réseau pédestre - Gestion				
WAPI	Schéma directeur pédestre - Gestion				
WAPI	Charte paysagère du Parc Naturel du Pays des Collines				

¹ Les projets en cours font l'objet d'un contrat avec la commune.



Projets en discussion²

Communes	Objets
ATH	PCDR Ath
ANTOING	Carrière Soufflet - Valorisation
BERNISSART	Marais d'Harchies - Préservation et valorisation
BRUNEHAUT	Pépinières de Lesdain - Valorisation touristique
BRUNEHAUT	Voie verte vers Saint-Amand
CHIEVRES	Patrimoine médiéval - Valorisation
ELLEZELLES	PCDR Ellezelles
FLOBECQ	La Houppes - Valorisation
FLOBECQ	Maison des plantes médicinales - Repositionnement
FRASNES-LEZ-ANVAING	Ligne 86 - Voie verte 4.0
PECQ	Léaucourt - Plan-guide
PERUWELZ	Maison du PNPE - Redéploiement
PERUWELZ	Port de plaisance
SILLY	Connexion RAVeL
SILLY	Réaffectation église de Fouleng
TOURNAI	Carrière de l'Orient - Aire motorhomes
TOURNAI	Carrière de l'Orient - Plan-guide + mise en œuvre Phase 1
TOURNAI	Mont Saint Aubert - Aire motorhomes
TOURNAI	Mont Saint Aubert - Parking touristique
TOURNAI	Mont Saint Aubert - Relai des artistes
WAPI	Mise en œuvre des projets PCDR
WAPI	Tourisme fluvial - Réflexion
WAPI	Marketing Ports Antoing et Péruwelz
WAPI	Route des Collines - Reconfiguration
WAPI	Route des Plaines de l'Escaut - Reconfiguration

² Les projets en discussion doivent se formaliser à travers un contrat si la commune confirme son souhait de portage par IDETA.

Etudes et projets potentiels³

Communes	Objets
ANTOING	Chaîne des Lacs
ANTOING	Identité et signalétique Station touristique
ATH	Site des locomotives - Economie collaborative
Belœil	Village d'Aubechies - Valorisation
ELLEZELLES	Village insolite
ENGHIEN	Parc d'Enghien - Valorisation aménagement et événementiel
ENGHIEN	Plan-guide site Sturbois et plateau de la gare
ENGHIEN	Rénovation urbaine
LESSINES	Site des carrières - Parc péri-urbain
LEUZE-EN-HAINAUT	Leuze - Plan-guide
PERUWELZ	Site de Bon-Secours - Pèlerinage
TOURNAI	Camping de l'Orient - Redynamisation
TOURNAI	Ceinture verte - Mobilité, valorisation récréative et identitaire
TOURNAI	Plan-guide plaine des Manœuvres
TOURNAI	Plan-guide pôle Hôpital, Imagix, Escaut
TOURNAI	Plan-guide pôle muséal de l'abbaye Saint Martin
TOURNAI	Quais - Valorisation récréative et identitaire
WAPI	Attractivité des villes
WAPI	Hébergements alternatifs - Développement
WAPI	RAVeL de la Dendre (y compris canal Nimy) - Valorisation
WAPI	Zones de Loisirs - Valorisation

³ Un ensemble de projets est suggéré aux communes, complémentaires à ceux déjà initiés ou en cours de discussion.

OBJECTIF 3 : MOBILISER LES MOYENS DE FINANCEMENT PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS PORTEURS POUR LE TERRITOIRE

Si le service ETUDES s'attache à la mise en œuvre des projets pour lesquels il a été mandaté, il continuera, en parallèle, à être attentif aux appels à projets et à introduire les dossiers en vue de mobiliser de nouveaux moyens financiers pour le territoire et les communes.

Au-delà du montage de dossiers de subvention et de la mobilisation de moyens financiers publics européens, fédéraux, régionaux, communautaires ou locaux, IDETA est également en capacité de mobiliser des moyens privés sur base de la valeur qu'elle crée autour des projets.

L'accueil, les contacts et la recherche d'investisseurs privés sont réguliers et le montage de partenariats public-privé devrait s'intensifier.

La période 2020-2022 sera marquée par la préparation des dossiers à présenter dans la nouvelle programmation de politique de cohésion européenne 2021-2027 (FEDER, FEADER et INTERREG VI).

IDEТА se propose d'accompagner les communes dans cette démarche afin de remettre une réponse concertée et cohérente à l'échelle du territoire en réponse aux axes prioritaires et aux critères d'attribution définis par l'Europe et la Wallonie.



OBJECTIF 4 : FAVORISER LA DIGITALISATION DU TERRITOIRE

Dans le cadre de la mission déléguée de référent opérationnel du projet wallon "Smart Region" (Territoire connecté intelligent) confiée à l'Agence par Digital Wallonia (Agence wallonne du numérique) pour la Wallonie picarde, IDEТА réalisera, en appui (et pour le compte) des communes une série d'actions concrètes.

- > Missions d'assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) à destination des villes et communes de Wallonie picarde pour la définition et le montage des projets communaux en matière de territoire intelligent connecté, notamment :
 - Rédaction d'une *roadmap* stratégique *Smart City* (sur base la méthodologie du référent Smart City Institute) en lien avec le Plan Stratégique Transversal (PST) communal
 - Support aux villes et communes pour l'utilisation des solutions *Big Data* mises à disposition par les opérateurs dans le contexte de l'accord "Tax On Pylons"
 - Accompagnement des villes et communes dans leur définition d'une gouvernance *Open Data* et la mise en format exploitable de données communales identifiées.
- > Mise en œuvre de projets territoriaux de digitalisation à l'échelle de la Wallonie picarde, en coordination avec IEG, au bénéfice de l'ensemble des villes et communes de Wallonie picarde [Projet "CoLéco", déclinaison territoriale du projet "BelAir", plateforme Open Data territoriale, centrale d'achats pour un essaimage de solutions applicatives de territoire intelligent connecté...].
- > Mise en œuvre des actions (workshops thématiques, événements collectifs...) visant à l'acculturation des élus et à la sensibilisation des villes et communes de Wallonie picarde à la transition numérique.

Une attention particulière sera apportée à la bonne articulation entre transition numérique et transition énergétique dans la mise en œuvre de ces actions, notamment en veillant à la bonne émergence d'un "Internet de l'Energie", élément clé de la 3^e Révolution industrielle.

OBJECTIF 5 : OFFRIR UN SERVICE DE CRÉATION DE QUALITÉ

Dix ans après sa mise en service, le Crématorium Les Blancs Arbres a amplement fait la démonstration de son utilité pour la Wallonie picarde. Equipé de deux fours, le crématorium a pu répondre à l'augmentation croissante de la pratique de la crémation en Wallonie et affiche une croissance annuelle moyenne de 4% pour dépasser largement aujourd'hui les 2000 crémations par an.

Il est toutefois nécessaire de développer l'outil pour anticiper et faire face aux besoins des années à venir.

Cet enjeu passe par l'installation d'un troisième four et l'extension des salles de cérémonies, des espaces d'accueil et des parkings. Cette adaptation du site sera mise en œuvre dès 2020 pour être complètement opérationnelle au terme de l'échéance du plan stratégique. Comme pour les évolutions pratiquées sur l'infrastructure en 2018, la conception du projet et le suivi du chantier seront pris en charge par nos propres équipes techniques.

ENJEUX, OBJECTIFS STRATÉGIQUES & OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	INDICATEURS	2020-2022	2020	2021	2022	DIRECTION	SECTEUR FINANCIER
QUALITÉ DU CADRE DE VIE ET VALORISATION DU TERRITOIRE							
RENFORCER LA POSITION DE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DES COMMUNES						DDTSC	ETUDES
PRESTATIONS AU SERVICE DES COMMUNES	CHIFFRES D'AFFAIRES PRESTATION AMO (K€)	2020	420	900	700		
CONTRACTUALISATION D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE (AMO)	SIGNATURE DE NOUVEAUX CONTRATS	6	2	2	2		
METTRE EN ŒUVRE DANS LES DÉLAIS IMPARTIS LES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE POUR LESQUELS IDEТА А ÉTÉ MANDATÉE						DDTSC	ETUDES
FINALISATION DE PROJETS D'INVESTISSEMENTS	PROJETS CLÔTURÉS	33	12	11	10		
MOBILISER LES MOYENS DE FINANCEMENT PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS PORTEURS POUR LE TERRITOIRE							
INSCRIPTION DES PROJETS DANS LES NOUVEAUX AXES DÉFINIS PAR LES FONDS EUROPÉENS ET LA DPR	PRÉPARATION, CRÉATION DES DOSSIERS ET ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNES	À DÉFINIR					
FAVORISER LA DIGITALISATION DU TERRITOIRE						DEPS	PS
COLLABORATION AVEC LES COMMUNES POUR LA MISE EN PLACE DE PROJETS "SMART"	PROJETS "SMART" INITIÉS PAR LES COMMUNES	21					
OFFRIR UN SERVICE DE CRÉATION DE QUALITÉ						DEPS	PS
RENTABILISATION DES ÉQUIPEMENTS	NB DE CRÉMATIONS	7205	2250	2430	2525		





4 PRINCIPES MANAGERIAUX

Notre Agence de Développement Territorial a pour ambition de tendre vers une organisation adaptative. Adapter notre organisation et nos services aux enjeux du territoire, anticiper ses évolutions, développer une culture d'entreprise forte pour valoriser nos collaborateurs et transformer les changements continus en opportunités doivent nous permettre de répondre aux attentes sans cesse croissantes qu'implique notre mission.

Différentes lignes de conduite orienteront nos actions et notre façon d'aborder les projets. Elles sont autant d'enjeux organisationnels, dont l'ambition est double :

- accroître notre efficacité, la qualité de nos prestations et la satisfaction des communes et des entreprises
- améliorer le bien-être de nos collaborateurs tout en optimisant les procédures et moyens dont nous disposons.

1. TRANSPARENCE ET VISIBILITÉ

Basée sur la clarté du message et de l'objectif qu'il poursuit, la communication est un levier important qui contribue à davantage de transparence tant en interne qu'en externe.

Dans un processus qui favorise la clarté et la confiance, des équipes engagées sont soudées et collaborent étroitement pour atteindre les objectifs. Partant du principe que les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs d>IDETA et de ses missions, nous continuerons à renforcer la **communication interne** en retravaillant les messages clés pour un maximum de clarté, en favorisant la transparence, en donnant la parole et en encourageant le partage de l'information pour un transfert des connaissances. Des moments propices aux échanges ou encore l'envoi régulier d'une newsletter interne créent du lien au sein de l'Agence, **favorisent la reconnaissance des collaborateurs et renforcent l'implication** et la transversalité. Dans une prochaine étape, la mise en place du réseau social professionnel "**Workplace**" est à l'étude. Cette plateforme digitale est un outil de travail collaboratif qui fonctionne selon les principes connus des réseaux sociaux et qui permet un partage plus rapide et plus efficace de l'information, au bénéfice de la collaboration et d'une culture d'entreprise renforcée.

Aujourd'hui, la digitalisation des moyens de communication nous conduit vers une conversation quasi permanente avec nos interlocuteurs et nous permet de sortir du cadre institutionnel afin de nous rapprocher de nos parties prenantes, les communes, les entreprises, et les citoyens. Cette ouverture favorise la transparence et une meilleure compréhension de notre mission et de nos métiers.

L'utilisation des moyens de communication digitaux sera renforcée, au travers d'une utilisation optimale de la vidéo et des outils digitaux dont nous disposons : site web, réseaux sociaux, LinkedIn, newsletter "Quoi de Neuf?". La localisation de notre siège social en centre-ville sera davantage mise à profit pour une plus grande visibilité et un renforcement de notre présence dans le quartier : présentation de maquettes, communication proactive et affichage des projets ou campagnes en cours, ledboxes (affichage lumineux) en façade.

Enfin, notre partenariat avec Notélé sera poursuivi par le biais d'actions de communication ciblées.

2. INTELLIGENCE COLLECTIVE

Bien conscients du fait que les projets sont plus forts s'ils sont portés collectivement, nous continuerons de veiller à nous inscrire dans une démarche partenariale (avec IEG, IPALLE, Ee-Campus, Wapinvest, CCI Wapi, les acteurs du Conseil de Développement de Wallonie picarde, les Parcs naturels, les Contrats de rivière, etc.) et participative vis-à-vis du citoyen.

Cette démarche passera autant que faire se peut par un dialogue avec les parties concernées (entreprises, riverains, partenaires institutionnels, etc.) en amont des projets que nous portons.

3. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

"La responsabilité sociétale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent, qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations". (Norme ISO 26000, 11/2010)

IDETA a inscrit de longue date dans son développement les considérations économiques, sociales et écologiques. Toutefois, ces attentions ne peuvent concerner uniquement les projets menés en externes. Il est primordial de faire vivre ces prises de position également en interne.

La responsabilité sociétale et les actions qui y sont liées en association avec le personnel sont autant d'éléments contribuant à une culture d'entreprise plus forte, une cohésion renforcée et une adhésion aux missions de l'Agence.

Une étude sur l'engagement des salariés révèle que 51% des collaborateurs sondés, toutes générations confondues, ne souhaitent pas travailler pour une entreprise qui ne fait pas preuve d'un engagement social ou environnemental marqué (Cone Communication, 2016).

Partant de ce constat, nous envisageons une série d'actions permettant de sensibiliser et de mobiliser nos équipes autour de thématiques fortes :

- Organisation d'une opération "parcs d'activité propres"
- Collectes de sang coordonnées avec la Croix-Rouge
- Soutien à une asbl locale en fin d'année
- Participation annuelle à la semaine de la mobilité et à diverses initiatives locales à vocation sociétale
- Adhésion au réseau des acheteurs publics responsables de Wallonie
- Bilan de mobilité interne.





1. STRUCTURE

Le budget d'IDETA pour la période 2020-2022 est le résultat consolidé des différents secteurs et sous-secteurs d'activité de l'Agence. On retrouve, d'une part, **le secteur "participations et énergie durable"** qui vise la rémunération du capital et du territoire en participant au déploiement de projets novateurs en matière d'énergies renouvelables ainsi qu'à la gestion des participations détenues dans les secteurs énergétiques :

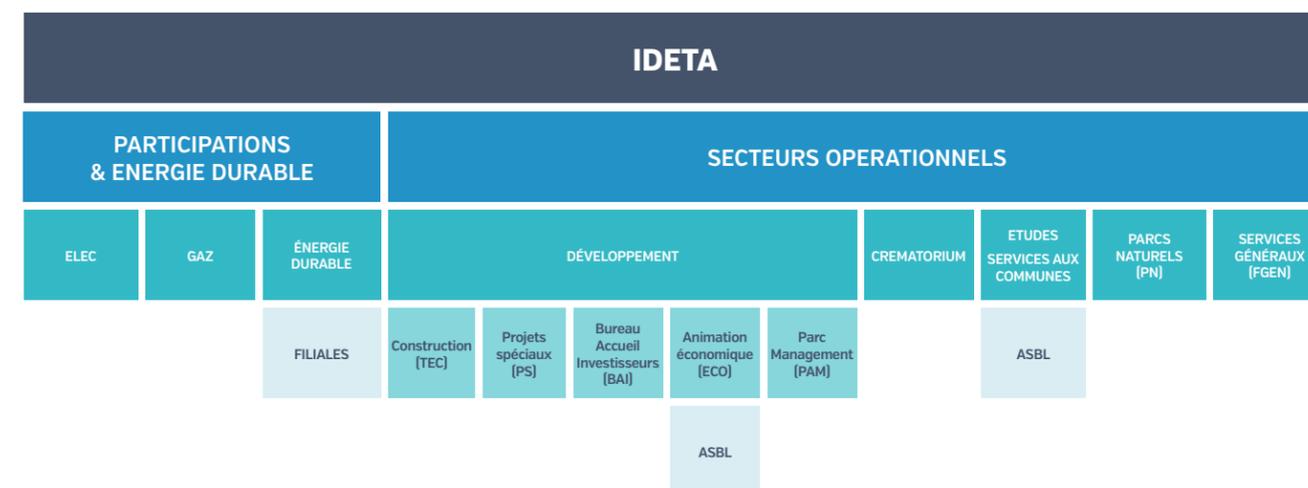
- Secteur Electricité
- Secteur Gaz
- Secteur Énergie Durable

D'autre part, **les secteurs "opérationnels"**, assurent directement des actions de développement économique, de services et d'aménagement du territoire :

- Secteur Développement
- Secteur Crématorium
- Secteur Études et services aux Communes
- Secteur Parcs naturels (PNPC et PNPE)

On abordera également les **services généraux** dont la charge est individualisée au sein d'une comptabilité distincte et est ensuite, au terme de chaque exercice, répercutée sur les secteurs opérationnels et énergie durable qui en bénéficient.

Afin de réaliser ses missions, **IDETA interagit avec des partenaires logés dans des entités juridiques distinctes** : la Maison du Tourisme, Entreprendre.Wapi et Wap'S Hub pour l'animation économique, Bébé Boulot, les différentes filiales énergétiques constituées en fonction des domaines d'action et partenariats. Ces interactions impactent les résultats d'IDETA au travers de prêts octroyés, de dividendes ou encore de cotisations ou subsides.



2. INDICATEURS BUDGÉTAIRES

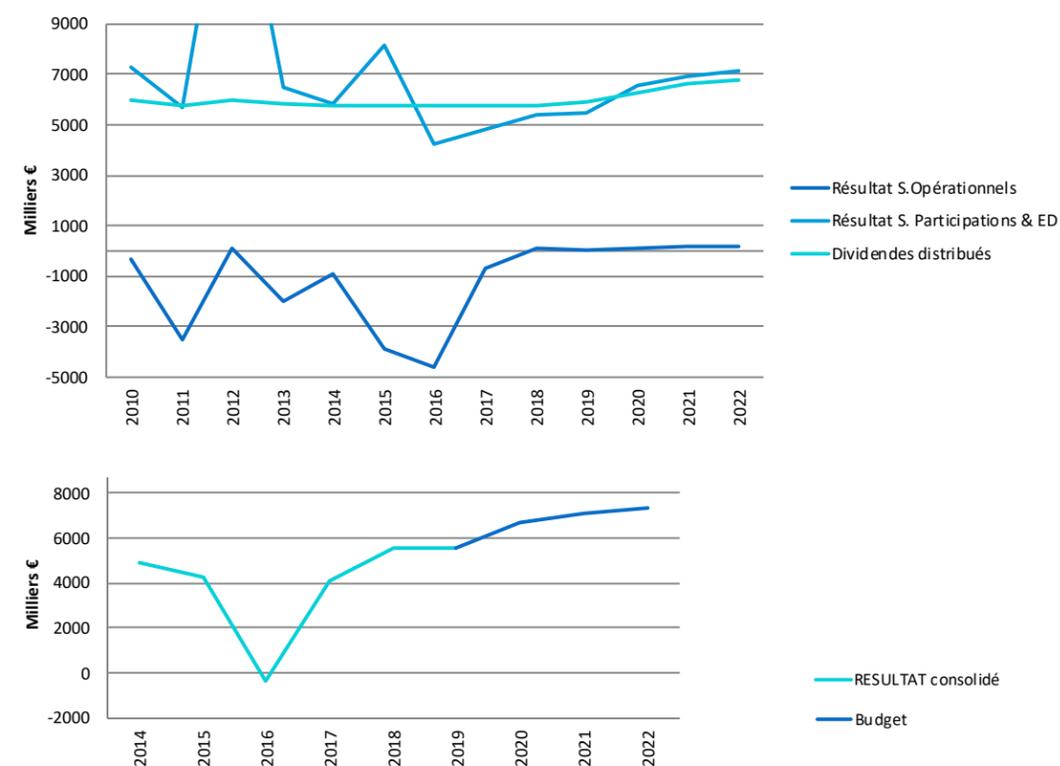
Secteur	Sous-secteur	Business Unit	Objectif	Indicateur	2020-2022	2020	2021	2022
Opérationnels	DEVELOPPEMENT	BAI	Chiffres d'affaires des ventes de terrains	M€	16			
			Vente de terrains	Ha				
			Travaux de petite requalification	k€	840			
		PAM	Chiffres d'affaires	k€	5.430	1.800	1.820	1.810
			Hall Relais vendus	Nb	4			
			Plus-value sur ventes d'hall relais	k€	1.710			
		TEC	Acquisitions de terrains	M€	5-6			
			Terrains commercialisables à livrer	ha	75			
			Investissement dans les PAE (hors requalifications)	M€	28			
			Taux de subside moyen [ZAE]	%	> 80			
			Investissement en construction de BAT (avec équipement TIC ..)	M€	8			
			Subsides attendus construction de bâtiments	M€	5,96			
		ETUDES	Subsides en fonctionnement (frais généraux et études internes)	k€	1.200	350	450	400
			Facturations AMO	k€	2.025	415	900	710
		FGEN	Total FGEN avant cotisation des communes	M€	8,7	2,9	2,9	2,9
		CREMA	Crémations	Nb	6.205	2.250	2.430	2.525
			Chiffre d'affaires	M€	4,59	1,42	1,55	1,63
	Fours en activité	Nb	3	2	3	3		
Participations et Energie Durable		Dividendes versés au territoire (brut)	M€	20,5	6,5	6,9	7,1	
Participations + Opérationnels	RH	Frais de rémunération et autres frais de personnel	M€	19,7	6,3	6,6	6,8	

3. RÉSULTATS

Les résultats projetés pour 2020-2022 sont les suivants :

Milliers €	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
Résultat - Secteurs Opérationnels	95	200	155
Résultat - Secteurs Participations et Energie	6.555	6.900	7.145
TOTAL	6.650	7.100	7.300

Les secteurs opérationnels sont maintenus à l'équilibre financier (depuis 2018), tandis que les secteurs participations et énergie durable dégagent des résultats en croissance permettant une augmentation du dividende octroyé au bénéfice des communes et du territoire.



Des projets d'investissements seront menés sur le territoire à hauteur de 65 M€

dans les différents domaines et secteurs :

Milliers €	Investissements 2020-2022	Subsides	Mode
DÉVELOPPEMENT DES PAE (HORS REQUALIFICATIONS)	28,6 M€	23 M€	INVESTISSEMENT PAR IDETA
ACHAT DE TERRAINS - FUTURS PAE	5-6 M€	/	
CONSTRUCTION DE NOUVEAUX BÂTIMENTS D'ACCUEIL D'ENTREPRISES	8 M€	6 M€	
CRÉMATORIUM - 3 ^e FOUR ET EXTENSION DES INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL	2,65 M€	/	
TOTAL SECTEURS OPÉRATIONNELS	45 M€		
PARCS ÉOLIENS ET PROJETS D'ÉNERGIE RENOUVELABLE	20 M€	/	PART D'IDETA DANS LES INVESTISSEMENTS DES FILIALES

Hors subsides à l'équipement, ce sont donc 16 M€ qui seront investis directement par IDETA sur le territoire et 20 M€ au travers des filiales énergétiques.

Par ailleurs, nous étendrons également notre mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage menée pour le compte de la Fédération Wallonie-Bruxelles sur le site de l'ADEPS à Antoing. Dans ce cadre, nous assurerons le financement de l'extension du hall des sports à concurrence de 1 M€. Cette dépense fera l'objet d'une créance du même montant, assurant un impact budgétaire neutre en nos comptes.

4. MÉTHODOLOGIE, OBJECTIFS ET CONTRAINTES FINANCIERS

La trajectoire budgétaire esquissée est le résultat de simulations mettant en balance des contraintes et objectifs. Parmi ceux-ci, les principaux éléments sont :

A. MAINTENIR LES RÉSULTATS DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À L'ÉQUILIBRE

À l'issue du plan stratégique 2014-2016, les réserves bilantaires des secteurs opérationnels étaient épuisées suite à l'enregistrement de déficits consécutifs. Sur base des nouvelles mesures mises en place et une maîtrise accrue des charges et recettes, l'équilibre financier a été retrouvé en 2018 [cfr graphique supra]. Il importe de maintenir cette trajectoire et de projeter la reconstitution de fonds propres à moyen terme. Les différentes projections réalisées ont permis de déterminer, compte tenu des contraintes, les indicateurs et balises financières à respecter par activité afin de maintenir l'équilibre comptable.

B. MAINTENIR LA CONTRIBUTION DES COMMUNES CONSTANTE

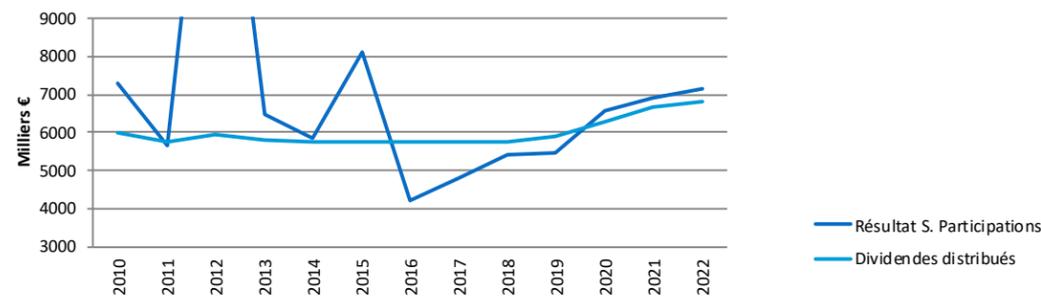
La cotisation des communes est estimée sur base du tarif appliqué depuis 2019 :

Montant des cotisations par habitant	2020-2022
cotisation de base	6,50 €
cotisation Parcs d'activité	1,00 €
Total cotisation base + Parcs d'activité	7,50 €

Le budget 2020-2022 est basé sur **des recettes de cotisations constantes** (indexées). Celles-ci sont comptabilisées dans le secteur des 'frais généraux' afin de bénéficier ensuite à tous les secteurs opérationnels (à l'exception du crématorium).

C. ACCROÎTRE LA DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AU BÉNÉFICE DU TERRITOIRE ET DES COMMUNES, SUR BASE DE REVENUS ISSUS DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS DANS LES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Le secteur participations et énergie durable assure par ailleurs un lissage des dividendes distribués aux communes sur base des fonds propres qu'il a constitués et dont il peut disposer pour atténuer la variabilité des revenus du capital. Les perspectives de distribution de dividendes émanant des filiales actives dans l'éolien permettront, dès 2020, d'accroître progressivement les revenus distribués



D. ASSURER ET FINANCER LES BESOINS EN NOUVEAUX INVESTISSEMENTS DU CRÉMATORIUM

L'activité du crématorium croît annuellement (de 2% à 7% d'augmentation annuelle observée selon les années) mais il avait été décidé, pour la période 2017-2019, d'attendre avant de recourir à des investissements conséquents dans un troisième four. Il était en effet nécessaire de confirmer la mise à l'équilibre financier du secteur, l'évolution du chiffre d'affaires sur base de la nouvelle tarification, et de ne pas alourdir le taux d'endettement important du secteur. Les projets d'investissement avaient donc été limités à l'extension de la salle d'accueil et financés au travers de l'intervention des secteurs participations.

Ces dernières années, les résultats à l'équilibre ont été confirmés, sur base d'une croissance des crémations et d'une maîtrise des charges, notamment salariale. Le résultat d'exploitation a augmenté de 18% entre 2016 et 2018 et le nombre de crémations réalisées (2.183 en 2018 et plus de 2.200 crémations estimées au terme de 2019) a atteint la capacité maximale des 2 fours existants. **Des nouveaux investissements, à hauteur de 2.650.000 € seront donc initiés au cours de la période 2020-2022.** Un 3^e four sera opérationnel dès 2021. L'extension des locaux techniques, des salles d'accueil, de la cafétéria et du parking sera réalisée pour répondre de façon globale à la demande croissante. Malgré le taux d'endettement élevé du secteur, les travaux seront financés sur base d'un emprunt bancaire, vu la faiblesse actuelle des taux d'intérêts.

E. MAÎTRISER L'ÉVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE, TOUT EN RÉPONDANT AU BESOIN DE RENFORCEMENT DES ÉQUIPES

La masse salariale évolue de **6,3 M€ en 2020 à 6,8 M€ en 2022** sur base d'hypothèses incluant l'évolution barémique et l'indexation (+3% annuels) ainsi que le renforcement des équipes nécessaire pour assurer les missions à réaliser dans le cadre de ce plan stratégique. Un effectif de 71,1 ETP contractuels est prévu.

L'équipe du crématorium a été renforcée au cours de l'année 2019 et sera maintenue constante durant la période 2020-2022.

Le remplacement des 2 postes vacants dans le secteur Etudes devrait être comblé début 2020.

Par rapport à la situation budgétaire précédente [budget 2017-2019 : maximum de 68 ETP], on retrouve donc 3 ETP supplémentaires logés dans le Service Immobilier d'Entreprises, dans le Services aux Communes ainsi que dans la Direction des Projets Spéciaux.

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022
Nbre ETP Bureau dde Construction	9,20	9,20	9,20
Nbre ETP Bureau d'études Projets Spéciaux (énergie)	5,75	5,75	5,75
Nbre ETP services aux Entreprises / animation économique	18,60	18,60	18,60
Nbre ETP secteur Etudes et services aux communes	7,20	8,20	8,20
Nbre ETP Services généraux	17,35	17,35	17,35
Nbre ETP secteur Energie Durable	3	3	3
Nbre ETP Crématorium	9	9	9
TOTAL nbre ETP contractuels (théoriques)	70,1	71,1	71,1
TOTAL Masse Salariale €	6,3 M€	6,6 M€	6,8 M€
Taux de récupération sur base de subsides	21%	21%	20%

La masse salariale est composée des frais de rémunérations, ainsi que d'une série de frais annexes liés à l'encadrement du personnel (médecines du travail, frais de formation...).

En outre, le plan d'intéressement des agents aux résultats de l'entreprise sera réactivé au terme de trois années de concrétisation des objectifs du plan stratégique pour les secteurs opérationnels.



Par ailleurs, des subsides à l'emploi ou octroyés sur prestations d'études procurent une récupération des charges. Celle-ci est estimée à 20%. Ce taux a oscillé selon les années de 17% à 30%, et sa moyenne 2012-2018 est de 25%. La tendance baissière du taux de récupération tient au fait que le secteur Etudes preste d'avantage de missions pour les communes et moins sur base de subsides qu'il obtient directement. Le taux de 20% devient donc un chiffre cohérent dans ce contexte.



5. BUDGET CONSOLIDÉ

		Milliers €	2020	2021	2022
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES	10.724	10.945	11.293
			10.724	10.945	11.293
	71	VARIATION DES STOCKS	-2.014	-1.924	-1.927
			-2.014	-1.924	-1.927
	74	SUBSIDES S/ FRAIS	486	577	357
		SUBSIDES S/ EQUIPEMENT	182	182	182
		RECUPERATION PERSONNEL	1.362	1.471	1.393
		COTISATIONS	2.000	2.050	2.090
		AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	33	56	31
			4.064	4.336	4.052
	75	SUBSIDES EN CAPITAL	2.238	2.338	2.448
		SUBSIDES SOWAFINAL	1.000	1.000	1.000
		PRODUITS FINANCIERS	7.292	7.706	7.946
			10.530	11.044	11.394
	76	PRODUITS EXCEPTIONNELS	570	570	570
			570	570	570
		Produit	23.873	24.971	25.381
Charge	60	APPROV. ET MARCHANDISES	-413	-437	-519
			-413	-437	-519
	61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-2.668	-2.727	-2.872
		FRAIS LIES AUX CONVENTIONS	-384	-486	-261
		COTISATIONS et FRAIS de NOTORIETE	-688	-689	-649
			-3.740	-3.902	-3.781
	62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-6.345	-6.652	-6.829
			-6.345	-6.652	-6.829
	63	PROVISIONS GROSSES REPARATIONS	-694	-694	-694
		AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-4.103	-4.248	-4.343
			-4.797	-4.942	-5.037
	64	AUTRES CHARGES	-6	-6	-7
			-6	-6	-7
	65	CHARGES FINANCIERES	-923	-932	-908
		CHARGES SOWAFINAL	-1.000	-1.000	-1.000
			-1.923	-1.932	-1.908
		Charge	-17.223	-17.871	-18.081
		RESULTAT	6.650	7.100	7.300
		CASH FLOW	9.209	9.704	9.889

Le résultat consolidé attendu est de 6,6 M€ en 2020, 7,1 M€ en 2021 et 7,3 M€ en 2022.

Les secteurs opérationnels affichent un résultat à l'équilibre, tandis que les secteurs participations et énergie durable contribuent à la croissance du résultat. **La capacité d'autofinancement** consolidée est de l'ordre de 9-10 M€ par an ou encore 29 M€ sur la période.

La trésorerie dégagée par l'activité sera affectée à la **distribution de dividendes** dans les secteurs participations et

énergie durable (20 M€ sur 3 ans) et **aux remboursements d'emprunts** dans les secteurs opérationnels (10-11 M€ sur les 3 ans). Aussi, le financement des nouveaux investissements sera envisagé par le recours à l'emprunt complémentaire (besoins de financement: 20 M€ secteur énergie durable et 16 M€ secteurs opérationnels - voir supra).

Un passage en revue des secteurs et sous-secteurs permet d'expliquer les éléments constitutifs de ce résultat au travers des différents métiers d'IDETA et d'étayer les principales hypothèses.

	RESULTAT - Milliers €	2020	2021	2022
Services Généraux				
- Charges de frais généraux		-2.885	-2.930	-2.950
- Cotisation des communes		2.000	2.050	2.090
Charge à répartir sur les Secteurs IDETA		-885	-880	-860
Secteurs Opérationnels				
RESULTAT secteur DEVELOPPEMENT (avant participation FG)		910	745	690
RESULTAT secteur CREMATORIUM (avant participation FG)		45	75	105
RESULTAT secteur ETUDES (avant participation FG)		-180	55	5
RESULTAT secteur PARCS NATURELS		0	0	0
- Participation aux frais généraux		-680	-675	-655
		95	200	155
Secteurs Participations et Energie Durable				
RESULTAT secteur PARTICIPATIONS		6.760	7.105	7.350
- Participation aux frais généraux		-205	-205	-205
		6.555	6.900	7.145
RESULTAT CONSOLIDE		6.650	7.100	7.300
CASH FLOW		9.209	9.704	9.889

A. SERVICES GÉNÉRAUX

Les services généraux représentent un service aux directions opérationnelles mais constituent par ailleurs une charge que ces directions doivent absorber.

		Services Généraux - Milliers €	2020	2021	2022
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES	277	277	282
	74	RECUPERATION PERSONNEL	44	44	44
		COTISATIONS	2.000	2.050	2.090
			2.044	2.094	2.134
	75	SUBSIDES en CAPITAL	61	61	61
		Produit	2.382	2.432	2.477
Charge	60	APPROV. ET MARCHANDISES	-8	-8	-8
	61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-719	-723	-742
		COTISATIONS PUBLICITE NOTORIETE	-92	-92	-92
			-811	-815	-834
	62	REMUNERATIONS	-1.874	-1.929	-1.964
		AUTRES FRAIS de PERSONNEL	-41	-43	-44
			-1.915	-1.972	-2.008
	63	PROVISIONS GROSSES REPARATIONS	-50	-50	-50
		AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-334	-335	-312
			-384	-385	-362
	64	AUTRES CHARGES	-1	-1	-2
			-1	-1	-2
	65	CHARGES FINANCIERES	-148	-131	-124
			-148	-131	-124
		Charge	-3.267	-3.312	-3.337
		RESULTAT	-885	-880	-860

Le coût des services généraux devrait tendre vers 2.885.000 € en 2020, 2.930 000 € en 2021 et 2.950.000 € en 2022, avant intervention de la cotisation des communes.

Ces frais regroupent les organes de gestion et la Direction générale, l'hébergement au siège social, les équipements et services informatiques, les services comptabilité, marchés publics, juridiques, ressources humaines, communication, gouvernance territoriale, le parc de véhicules...

La masse salariale (65% des frais) représente 17,35 ETP.

Les provisions pour grosses réparations, l'amortissement et les charges d'emprunt sont liés au siège social.

Les recettes émanent de la facturation des prestations comptables, juridiques et d'aide à la passation des marchés publics et de tout autre service presté aux entités apparentées, dont l'hébergement de la Maison du Tourisme.

Le résultat final des frais généraux est répercuté sur les autres directions selon 2 méthodes: le crématorium intervient à hauteur d'un montant forfaitaire annuel de 75.000 €, tandis que l'intervention des autres secteurs est basée sur le nombre d'équivalents temps plein qu'ils emploient.

Répercussion des frais généraux - Milliers €	2020	2021	2022
Secteur Crématorium	75	75	75
Secteur Etudes	138	150	147
Secteur Développement	467	450	433
Secteur Energie Durable	205	205	205
	885	880	860

B. SECTEURS PARTICIPATIONS ET ENERGIE DURABLE

Compte de résultat - Secteurs Participations et Energie Durable - Milliers €		2020	2021	2022
70	CHIFFRES D'AFFAIRES	268	213	263
74	SUBSIDES & RECUPERATION PERSONNEL	50	50	50
75	SUBSIDES EN CAPITAL	62	62	62
	PRODUITS FINANCIERS	7.290	7.705	7.945
		7.352	7.767	8.007
	Produit	7.670	8.030	8.320
60	APPROV. ET MARCHANDISES	-3	-3	-3
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-213	-185	-257
	COTISATIONS ET PUBLICITE	-157	-157	-117
		-370	-342	-374
62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-289	-299	-310
63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-200	-185	-180
64	AUTRES CHARGES	-1	-1	-1
65	CHARGES FINANCIERES	-48	-96	-103
	Charge	-910	-925	-970
	RESULTAT avant participation aux FG	6.760	7.105	7.350
	Participation aux FG	-205	-205	-205
	RESULTAT	6.555	6.900	7.145
	CASH FLOW	6.693	7.023	7.263

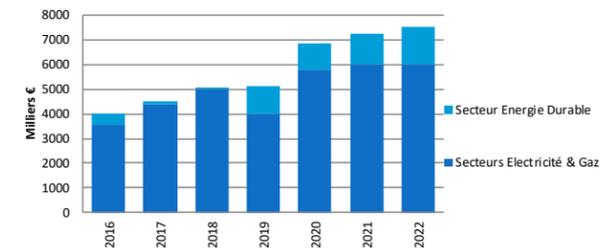
Le secteur participations et énergie durable affiche un résultat passant de 6,5 M€ en 2020 à plus de 7 M€ en 2022. Sur cette base, il **versera des dividendes pour un total d'environ 20 M€ en 3 ans** (dividende brut 2020 : 6,5 M€; 2021 : 6,9M€; 2022 : 7,1 M€). Ce montant distribué est en augmentation de presque 14% par rapport à la période précédente (2017-2019).

Le chiffre d'affaires est constitué des prestations d'études et de gestion réalisées au bénéfice des filiales apparentées. Des subsides alimentant des projets de recherche permettront de couvrir une partie des prestations du personnel à hauteur de 50 k€. On note également des subsides en capital et des amortissements liés aux investissements déjà réalisés dans le domaine du photovoltaïque et des réseaux intelligents.

Les charges d'approvisionnement et de services et biens divers relèvent du fonctionnement des dispositifs actuels et de frais d'études pour de développement des nouveaux projets. Les charges de cotisations et publicité englobent le versement de la cotisation à Notelé ainsi que la promotion du réseau de gaz naturel.

Les résultats sont alimentés majoritairement, par les **revenus financiers** en provenance des secteurs énergétiques classiques et renouvelables (de 7,3 M€ en 2020 à presque 8 M€ en 2022).

Part des énergies renouvelables dans les dividendes perçus

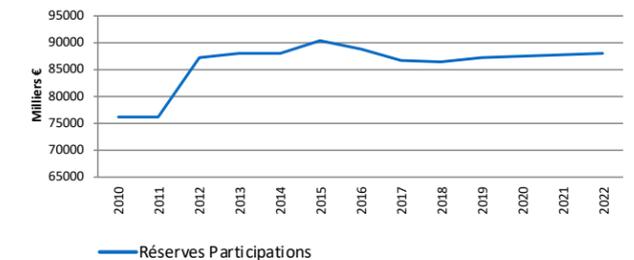


Même si les secteurs classiques en demeurent la source majoritaire, on constate une part croissante des dividendes en provenance des énergies éoliennes. Ceux-ci représentent 20% du total des dividendes projetés en 2022.

Les produits financiers englobent également la rémunération des prêts octroyés aux filiales constituées avec les partenaires privés et publics.

Afin de **poursuivre le déploiement des énergies renouvelables** par les filiales, IDETA interviendra dans le financement de nouveaux projets à hauteur de presque **20 M€**, et ce également sur base de prêts. Elle se financera en optimisant la combinaison d'emprunts bancaires (court et moyen termes) et inter-secteurs vu la trésorerie disponible et faiblement rémunérée dans le sous-secteur Electricité.

Les résultats devraient permettre un solde assurant les réserves constituées dans les secteurs participations (86M€ au 31/12/2018).



C. CRÉMATORIUM

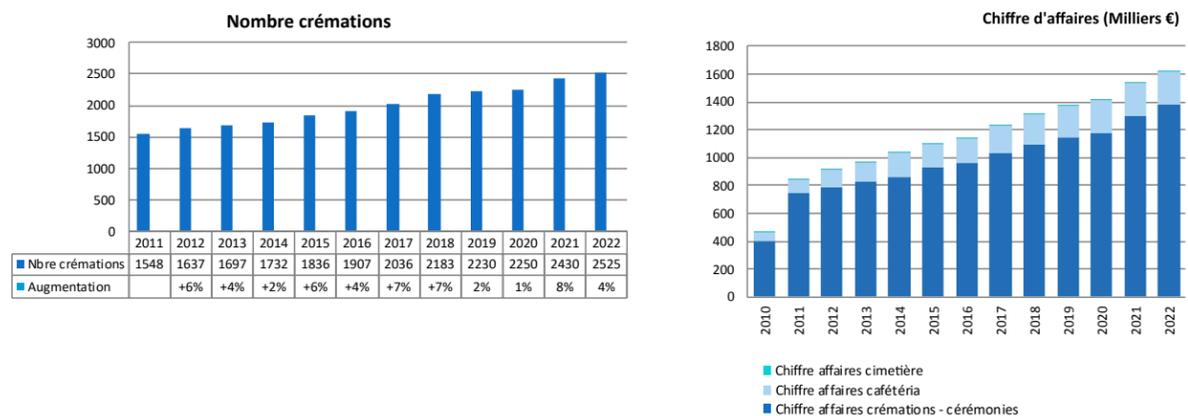
Résultat - Crématorium - Milliers €		2020	2021	2022
70-74	Chiffre d'affaires	1.451	1.580	1.661
60-61	- Marchandises, services et biens divers	-446	-485	-509
	MARGE BRUTE d'EXPLOITATION	1.005	1.095	1.152
62	- Rémunérations	-595	-610	-625
63	- Amortissements / provisions / réductions de valeur	-341	-393	-414
64	- Autres charges d'exploitation	-1	-1	-1
753	+ subsides en capital et intérêts	16	16	16
	RESULTAT d'EXPLOITATION	84	106	127
75	Autres Produits financiers	0	0	0
65	- Charges financières	-114	-106	-97
	RESULTAT COURANT avant IMPOTS	-30	0	30
76	Produits exceptionnels			
66	- Charges exceptionnelles			
	RESULTAT - FG inclus	-30	0	30
	CASH FLOW	296	378	429

Comme évoqué préalablement, **des investissements seront mis en œuvre durant la période 2020-2022** pour être totalement opérationnels en 2023. Ils seront phasés afin de permettre la continuité du site et assurer les priorités.

TRAVAUX DE MISE EN CONFORMITÉ DE LA CAFÉTÉRIA ET DU BASSIN DE RÉTENTION RÉALISÉS EN 2020	60.000 €
PHASE 1: INSTALLATION D'UN TROISIÈME FOUR, EXTENSION DES LOCAUX TECHNIQUES, DU PARKING PERSONNEL ET VISITEURS. IL EST PRÉVU QUE LE FOUR SOIT OPÉRATIONNEL DÈS 2021 ET QUE CES INSTALLATIONS SOIENT MISES EN SERVICE AU 1^{ER} SEMESTRE DE 2021.	1.385.000 €
PHASE 2: EXTENSION DE LA SALLE DE CÉRÉMONIES, RESTRUCTURATION DU BLOC SANITAIRES ET EXTENSION DE LA CAFÉTÉRIA. AVEC ACQUISITION DE NOUVEAU MOBILIER ET ÉQUIPEMENTS TIC. CES ÉQUIPEMENTS SERONT MIS EN SERVICE EN 2023.	1.150.000 €
PETIT ÉQUIPEMENT À PRÉVOIR OU REMPLACER (CONTAINER ET VÉHICULE JARDIN / MOBILIER CAFÉTÉRIA / CHARIOTS DE TRANSFERT)	55.000 €
	2.650.000 €

Le troisième four sera installé en 2020 afin d'augmenter la capacité de production qui atteint actuellement le niveau de saturation.

Compte tenu de ce planning, la **progression du chiffre d'affaires** est basée sur un nombre de crémations en stagnation en 2020 (2.250 crémations annuelles). Par contre, un effet de rattrapage est escompté avec une augmentation de 8% en 2021, pour aboutir à 2.525 crémations en 2022. Il est également prévu une indexation annuelle des prix (+/- 2%). Aussi, les ventes sont estimées à 1.420 k€ en 2020, et à 1.625 k€ en 2022, soit une augmentation de 14% en 2 ans.

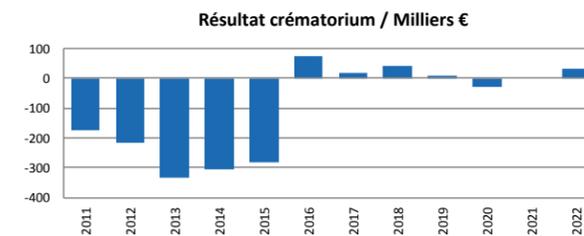


Chiffre d'affaires [€]	2020	2021	2022
PRESTATIONS CREMATORIUM 2 FOURS	1.036.000	939.000	958.000
PRESTATIONS CREMATORIUM 3 ^E FOUR	0	202.000	252.000
PRESTATIONS CÉRÉMONIES	143.000	158.000	167.000
PRESTATIONS CAFÉTÉRIA	230.000	235.000	237.000
PRESTATIONS CIMETIÈRE	10.000	11.000	12.000
Recettes prestations crematorium (704)	1.419.000	1.545.000	1.626.000

Les cérémonies représentent une proportion constante de 50-55% du nombre de crémations, tandis que les recettes de cafétéria sont maintenues relativement constantes durant cette période de travaux.

Au niveau des charges, le budget consacré aux marchandises de restauration a été renforcé pour accroître la **qualité de la cafétéria**. Les marchandises et biens divers incluent l'entretien du bâtiment, du site et des **installations** de crémation ainsi que le recours au **personnel intérimaire**. Le crématorium y fait appel depuis 2016 afin de maintenir un effectif suffisant en période d'activité intense ou d'absentéisme. L'équipe en place a également été renforcée pour atteindre **9 ETP** au cours de l'année 2019. Il n'est pas prévu de renforcement supplémentaire entre 2020 et 2022.

Les charges d'amortissement sont croissantes, suivant la mise en service progressive des nouveaux équipements. Des **provisions pour gros entretien** du bâtiment et des fours existants sont également constituées annuellement (59 k€).



Les nouveaux investissements seront **financés par emprunt** (moyen et court termes durant la période des travaux). Ce n'est toutefois qu'en 2023 que l'amortissement et les charges d'intérêt seront pleinement à charge du budget. Néanmoins, la progression continue du chiffre d'affaires devrait permettre de conserver l'équilibre du résultat, le seuil de rentabilité se situant à un peu plus de 2.600 crémations. C'est davantage en 2020, sur base de charges accrues et d'un chiffre d'affaires en stagnation, que le résultat projeté est négatif.

Vu la sous-capitalisation initiale du secteur, la trésorerie dégagée sera néanmoins insuffisante les premières années pour assurer totalement le remboursement des emprunts et une intervention inter-secteurs sera nécessaire.



D. SECTEUR ETUDES ET SERVICES AUX COMMUNES

		Secteur Etudes et services aux communes - Milliers €			
		2020	2021	2022	
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES – prestations AMO	415	900	710
		CHIFFRES D'AFFAIRES – loyers	505	497	489
			920	1.397	1.199
	71	VARIATION DES STOCKS	-89	-174	-2
	74	SUBSIDES SUR ACTIONS	196	398	164
		SUBSIDES & RECUPERATION PERSONNEL	171	171	152
		QUOTE-PARTS-OPERATEURS	18	39	14
			385	608	329
	75	PRODUITS FINANCIERS	1	1	1
		Produit	1.217	1.832	1.527
Charge	61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-55	-97	-89
		FRAIS LIES AUX CONVENTIONS	-196	-420	-161
		COTISATIONS / FRAIS de NOTORIE	-7	-7	-7
			-257	-523	-257
	62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-645	-766	-786
	63	AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-344	-344	-344
	65	CHARGES FINANCIERES	-151	-143	-135
		Charge	-1.397	-1.777	-1.522
		RESULTAT avant participation aux FG	-180	55	5
		Participation aux FG	-138	-150	-147
		RESULTAT	-318	-95	-142
		CASH FLOW	26	249	202

Le secteur Études accompagne les communes dans la mise en œuvre des projets d'aménagement du territoire, de revitalisation urbaine et de développement rural en proposant ses **missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)**, de mobilisation des moyens et de suivi de projets. Cet élément constitue la principale source des recettes. Compte tenu de la programmation FEDER 2014-2020 (dépenses jusqu'en 2023) et des nombreuses conventions d'encadrement en cours, il est prévu une facturation à hauteur de 415 k€ en 2020, 900 k€ en 2021 et 710 k€ en 2022, **soit plus de 2 M€** durant la période.

La facturation des missions réalisées est établie contractuellement et ponctuellement à certains stades d'avancement des dossiers. Les prestations effectuées par les agents sont néanmoins valorisées annuellement via la constitution d'un stock d'études. Certaines prestations réalisées en 2018 et 2019 ne seront réellement facturées qu'en 2020 et 2021, ce qui explique une variation de stock négative plus importante ces 2 années.

Les loyers perçus sont liés à la rénovation du centre ADEPS de Péronnes. Ils sont neutralisés par les charges d'emprunt et l'amortissement des investissements, de sorte que seul un

bénéfice correspondant à la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage est pris en compte (16 k€).

IDETA est également directement bénéficiaire de subsides INTERREG lui permettant de mener des développements plus transversaux sur le territoire (TourismLab & Eurocyclo). Ces projets nécessitent des frais d'actions et des prestations d'études contrebalancés par les recettes de subsides et la quote-part éventuelle apportée par les bénéficiaires directs des actions.

Afin de mener ces nombreuses missions, l'équipe qui avait subi 2 départs en 2018 est reconstituée à hauteur de 7,2 ETP fin 2019 (voire début 2020). Un renforcement de 1 ETP est prévu à partir de 2021.

Ce secteur qui a enregistré des pertes successives depuis 2013 parvient à rééquilibrer son résultat avant participation aux frais généraux sur base des facturations prévues en 2021, mais conserve un montant de pertes reportées en bilan. La rémunération ne couvre pas la totalité des prestations effectuées mais il y a lieu de considérer que celles-ci font partie intégrante d'une mission de développement global assuré par tous les secteurs opérationnels.

E. SECTEUR DÉVELOPPEMENT

Le secteur Développement est le secteur historique de l'agence. Il héberge une série **d'activités en lien direct avec les parcs d'activité économique**, partant de leur aménagement à leur exploitation via la vente de terrains, la mise à disposition d'infrastructures d'accueil dédiées aux PME où elles peuvent bénéficier d'un accompagnement économique ou encore l'hébergement de crèches.

En matière d'aménagement des parcs, une dimension durable est également présente en veillant à intégrer des équipements et concepts environnementaux en lien avec les énergies renouvelables, l'écologie industrielle ou encore la mobilité propre et douce.

L'activité de vente de terrains équipés demeure une source de recettes nécessaire afin de répondre aux missions économiques dans toutes les dimensions précitées et d'assurer un développement équilibré du territoire. Le secteur Développement assure l'équilibre financier des secteurs Opérationnels dans leur ensemble, intégrant aussi les services aux communes.

En 2020, la mise en service du site technICITÉ sera effective, et en 2021 le nouveau centre d'entreprises de Polaris pourra être mis en service. Trois nouveaux halls relais à Qualitis seront mis en location en 2022. IDETA assurera donc la gestion d'une trentaine de halls relais, sept complexes de bureaux ou centre d'entreprises et quatre crèches.

En matière de construction, l'équipe en place suivra les nouveaux investissements projetés à hauteur de 28 M€ (sur 3 ans) pour les PAE et 8 M€ pour les nouveaux bâtiments d'accueil (voir supra). Elle assurera également le lancement et le suivi des travaux à réaliser au crématorium. Les éléments durables apportés au développement des parcs d'activité ont toute leur importance dans le taux de subsides majoré qui peut être obtenu conformément au nouveau décret wallon de financement des parcs d'activité.

		Résultat secteur Développement - Milliers €			
		2020	2021	2022	
Produit	70	CHIFFRES D'AFFAIRES – ventes de terrains	5.530	5.030	5.530
		CHIFFRES D'AFFAIRES – locations et droits de superficie	1.940	1.980	1.970
		CHIFFRES D'AFFAIRES – prestations d'études / travaux	370	503	423
			7.840	7.513	7.923
	71	VARIATION DES STOCKS	-1.925	-1.750	-1.925
	74	SUBSIDES S/ FRAIS	290	179	193
		SUBSIDES S/ EQUIPEMENT	182	182	182
		SUBSIDES & RECUPERATION PERSONNEL	1.076	1.184	1.125
		AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	5	5	5
			1.553	1.550	1.505
	75	SUBSIDES EN CAPITAL	2.101	2.200	2.310
		SUBSIDES SOWAFINAL	1.000	1.000	1.000
			3.101	3.200	3.310
	76	PRODUITS EXCEPTIONNELS	570	570	570
		Produit	11.138	11.082	11.382
Charge	60	APPROV. ET MARCHANDISES	-329	-351	-430
	61	SERVICES ET BIENS DIVERS	-1.109	-1.113	-1.155
		REQUALIFICATION ANCIENNES ZAE	-280	-280	-280
		FRAIS LIES AUX CONVENTIONS	-189	-66	-100
		COTISATIONS PUBLICITE NOTORIE	-427	-427	-427
			-2.004	-1.886	-1.962
	62	REMUNERATIONS, CHGES. SOC	-2.901	-3.006	-3.101
	63	PROVISIONS GROSSES REPARATIONS	-585	-585	-585
		AMORT ET RED VAL S/ IMMO. CORP	-2.943	-3.050	-3.152
			-3.528	-3.635	-3.737
	64	AUTRES CHARGES	-3	-3	-3
	65	CHARGES FINANCIERES	-464	-457	-450
		CHARGES FINANCIERES SOWAFINAL	-1.000	-1.000	-1.000
			-1.464	-1.457	-1.450
		Charge	-10.228	-10.337	-10.682
		RESULTAT avant participation aux FG	910	745	700
		Participation aux FG	-467	-450	-433
		RESULTAT	443	295	267
		CASH FLOW	1.871	1.730	1.694

On identifie dans ce résultat les **différents métiers** ou départements, à savoir: le bureau de construction, les projets spéciaux en développement durable, le service immobilier d'entreprises, la location de bâtiments d'entreprises (parc management) et de crèches, et l'animation économique:

<i>Résultats des Business Units- avant participation aux FG - Milliers €</i>	2020	2021	2022
CONSTRUCTION	-680	-625	-730
PROJETS SPÉCIAUX	-35	100	-65
IMMOBILIER D'ENTREPRISES (VENTES DE TERRAINS)	2.430	2.090	2.400
PARC MANAGEMENT	-280	-300	-335
MISE À DISPOSITION DE CRÈCHES ET SOUTIEN DE L'ASBL	-445	-445	-445
ANIMATION ÉCONOMIQUE	-80	-75	-125
Résultat avant participation aux FG	910	745	700

Le chiffre d'affaires de vente de terrains a été projeté à hauteur de 16 M€ pour la période 2020-2022. Dépendamment de la localisation des ventes et des prix de revient des différents parcs, le taux de marge moyen est estimé à 65%.

L'hébergement des crèches et des PME au sein des halls relais et centres d'entreprises génère des loyers à hauteur d'environ 1.800 k€/an. Ils sont complétés par les droits de superficie en lien avec les équipements d'énergies vertes.

La facturation des prestations d'études, de suivi de chantier et de conseil émane, pour l'essentiel, des missions du service '**projets spéciaux**' qui valorise son expertise dans le développement de projets d'énergies renouvelables et la mise en place des collectivités énergétiques.

Les subsides obtenus pour plus d'1,5 M€ annuel permettent de compenser les frais d'actions, les prestations du personnel et les travaux de requalification des anciens PAE:

Les subsides sur actions couvrent les dépenses réalisées par le service d'animation économique dans la mise en œuvre des programmes INTERREG. Ces subsides représentent 90% des charges. Ils sont complétés par les subsides FEDER dont bénéficie le 'parc management' pour assurer l'hébergement du Wap'S Hub et du FabLab dans les locaux de technICITÉ.

Les subsides sur prestations de personnel et d'études sont obtenus au bénéfice de 3 activités. L'animation économique est subsidiée au travers des programmes INTERREG et FEDER. Des subsides sont également obtenus pour financer les études et la mise en place d'équipements en lien avec les collectivités énergétiques. Enfin, le décret wallon relatif au développement des parcs d'activité accorde un subside couvrant les frais de surveillance des chantiers. Sur base du planning de chantier projeté, il importe d'obtenir un montant annuel moyen de 400 k€ à ce titre.

<i>Milliers €</i>	2020	2021	2022
ANIMATION ÉCONOMIQUE - PROGRAMMES INTERREG ET FEDER	560	567	558
PROJETS SPÉCIAUX	160	160	160
BUREAU DE CONSTRUCTION - FRAIS DE SURVEILLANCE DE CHANTIERS	350	450	400

Le service "Immobilier d'entreprises" assure la vente des terrains mais aussi l'entretien et la requalification des parcs d'activité. À ce titre, un budget annuel d'environ 280 k€ est réservé pour améliorer l'accessibilité des parcs, principalement en mobilité douce. Ces travaux d'équipement sont subsidiés à hauteur de 65% (180 k€). Le solde est financé par IDETA.

Les approvisionnements en marchandises concernent essentiellement les bâtiments d'entreprises, avec les charges d'énergie et autres services consommés par les entreprises hébergées.

C'est également cette activité qui absorbe la majeure partie des **services et biens divers** pour l'entretien des bâtiments (plus de 700 k€/an). Le service Construction en consomme également 150 à 180 k€ par an pour les frais juridiques et d'experts permettant d'assurer les acquisitions de terrains et, dans une moindre mesure, la remise de voiries aux communes.

L'entretien des bâtiments d'entreprises et des parcs d'activité fait par ailleurs l'objet de **provisions constituées pour assurer les grosses réparations**.

Les montants annuels sont basés sur l'étude réalisée en 2018 (crèches: 68 k€/an; halls relais: 155 k€/an; centres d'entreprises: 212 k€/an; bassins d'orage: 150 k€/an).

Les frais de publicité, de cotisations et de notoriété concernent principalement l'intervention d'IDETA à hauteur de 325 k€/an dans le déficit de l'asbl BB Boulot.

Les investissements réalisés dans les bâtiments d'entreprises ont été partiellement subventionnés et bénéficient de subsides en capital. On notera que les charges et les subsides "Sowafinal" relatifs au financement des parcs d'activité économique sur base du Plan Marshall de la Région wallonne ont un impact budgétaire neutre.

Enfin, les produits exceptionnels sont liés à la vente d'anciens halls relais du parc immobilier. La plus-value annuelle moyenne de 570 k€ est calculée sur la **prévision de vente de 4 halls relais** durant la période 2020-2022.



6 ANNEXES

LES FILIALES D'IDETA

1. ASBL BÉBÉ BOULOT

L'asbl "bébé-boulot" est une filiale de l'Agence IDETA. Son pouvoir organisateur est composé d'IDETA, de la FGTB, de la CSC et de la CCI [Chambre de Commerce et d'Industrie].

Le financement de l'asbl repose sur les aides de la Région wallonne [APE], sur les participations financières des parents et sur une dotation d'IDETA. L'équilibre est difficile à atteindre malgré les efforts fournis depuis quelques années.

L'asbl "bébé-boulot" est composée de 4 maisons d'enfants implantées dans les parcs d'activité d'IDETA.

- La structure "Les P'tits Moulins" implantée dans le parc d'activité de Tournai-Ouest peut accueillir simultanément 35 enfants. L'équipe se compose d'une assistante sociale, d'une éducatrice, de 7 puéricultrices et d'une technicienne de surface. Cela représente 9,2 ETP. 6,8 ETP bénéficient des points APE.
- À Frasnes-lez-Anvaing, la crèche "Les Fourmis" dispose de 27 places. Le personnel encadrant se compose d'une directrice de maison d'enfants, de 6 puéricultrices et d'une technicienne de surface. Ce qui équivaut à 7,5 ETP dont 6,5 en APE.
- La crèche "Les Bergeronnettes" implantée dans le parc d'activité de Ghislenghien ouvre ses portes à 30 enfants. L'encadrement y est assuré par 7,5 ETP, une institutrice maternelle, une infirmière, 6 puéricultrices et une technicienne de surface. Les points APE sont octroyés à 8 personnes pour 6,5 ETP.
- Le parc d'activité Qualitis abrite "Les Lucioles" qui peut accueillir 24 enfants. Un éducateur, une institutrice maternelle, 3 puéricultrices et une technicienne de surface sont présents pour accompagner les enfants au quotidien. Cela représente 5,5 ETP et tous bénéficient des points APE.

L'ensemble des 4 structures représente 116 places d'accueil ouvertes de 7h à 18h30 tous les jours de la semaine. Elles fonctionnent 48 semaines par an. Le personnel énoncé ci-dessus équivaut à 33 personnes physiques pour 30,7 ETP.

Le souhait pour les 3 prochaines années est de :

- Continuer à offrir un accueil de qualité aux enfants de Wallonie picarde, en proposant des projets pédagogiques différents sur chaque site et en améliorant la pratique au quotidien
- Garder un chiffre d'affaires constant, sans pénaliser les parents, en travaillant sur le système de tarification
- Poursuivre les efforts budgétaires consentis ces 3 dernières années. La maîtrise des dépenses est au centre de la gestion mais ne peut s'effectuer au détriment de l'accueil des enfants. Des économies d'échelle sont réalisées dès que possible pour l'achat de matériel commun aux 4 structures
- Inclure dans les équipes des personnes en réinsertion socio-professionnelle
- Permettre au personnel de concilier vie professionnelle et familiale en répondant aux demandes d'aménagement de temps de travail
- Continuer les partenariats avec l'ONE [via les consultations et les ateliers inter-structures], avec les bibliothèques locales et les écoles qui forment le personnel de demain
- Mettre de nouvelles collaborations en place avec des seniors bénévoles, des fournisseurs de fruits locaux et en production bio éventuellement, en mettant l'écologie et les valeurs du "naturel" en place
- Former notre personnel à de nouvelles approches : pédagogies, persévérer dans les initiatives nouvelles.

Tableau d'effectifs :

LES PTITS MOULINS	35 PLACES	9,2 ETP	6,8 ETP EN APE
LES FOURMIS	27 PLACES	7,5 ETP	6,5 ETP EN APE
LES BERGERONNETTES	30 PLACES	7,5 ETP	6,5 ETP EN APE
LES LUCIOLES	24 PLACES	5,5 ETP	5,5 ETP EN APE
COORDINATION		1 ETP	
TOTAL	116 PLACES	30,7 ETP	25,3 ETP EN APE



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

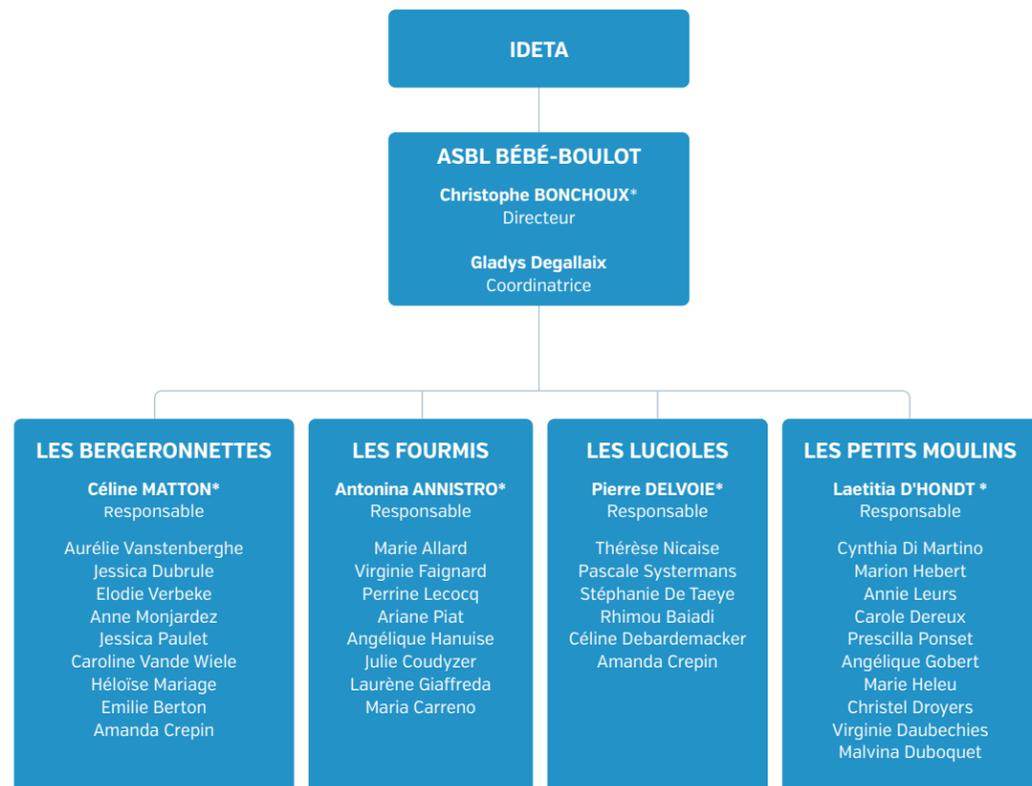
L'assemblée générale de Bébé Boulot est composée de tous les membres effectifs: IDETA, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut Occidental, la fédération régionale du Hainaut Occidental de la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique, la fédération régionale de Tournai-Ath-Lessines de la Fédération Générale des Travailleurs de Belgique.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : CASTERMAN Michel

Administrateurs : BOCQUET Célestine, CORNELUS Bernard, PARY-MILLE Florine, VAN DAELE Roby, VANDERSTRAETEN Roger, VANNESTE Gaëtan

Invités: BONCHOUX Christophe, Secrétaire général - VANDEWATTYNE Pierre, Expert



* Ces agents ont une responsabilité de gestion d'équipe

2. ASBL MAISON DU TOURISME

Reconnue par la Wallonie, la Maison du Tourisme a pour mission de renforcer l'attractivité et le développement touristique des communes affiliées à IDETA (Antoing, Ath, Beloeil, Bernissart, Brugelette, Brunehaut, Celles, Chièvres, Ellezelles, Enghien, Flobecq, Frasnes-lez-Anvaing, Lessines, Leuze-en-Hainaut, Mont de l'Enclus, Pecq, Péruwelz, Rumes, Silly, Tournai).

Ses missions sont:

- Élaboration et mise en œuvre de la stratégie marketing touristique de la Wallonie picarde
- Valorisation des filières touristiques : rando, sites et attractions, gastronomie, MICE, Event, Séjours
- Promotion du territoire et de ses opérateurs touristiques (320)
- Accueil et mise en réseau des structures d'accueil, coordination des OTSI (12)
- Animation du réseau des opérateurs touristiques publics et privés : conseil, développement, synergie, innovation, subsides

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale est composée de:

> membres effectifs:

- supracommunaux: IDETA
- représentant les offices du Tourisme: Office du Tourisme de la ville de Lessines
- représentant les opérateurs touristique: SPRL GHISOTEL et SA PAIRI DAIZA

> membres de droit: les échevins en charge du Tourisme de chaque ville/commune associée.

> membres adhérents: toutes personnes admises en cette qualité par la Conseil d'Administration et qui désirent aider l'association et qui participer à ses activités dans le respect des statuts et des décisions prises.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : DEBRUYN Raphaël

Vice-Président : PALERMO Vincent

Administrateurs : DEVOS Michel, CASTERMAN Michel, LIETAR Sylvie, DEWEERDT Didier, VANSLEMBROUCK Hubert



* Ces agents ont une responsabilité de gestion d'équipe

3. ASBL HUB CREATIF DE WALLONIE PICARDE (WAP'S HUB)

L'asbl Wap's Hub a pour objectif de favoriser l'émergence de projets créatifs en Wallonie picarde et d'impulser la créativité comme moteur de l'innovation et du développement économique. Elle favorise la rencontre et l'échange entre personnes des mondes économiques, artistiques, entrepreneuriaux, ou encore scientifiques.

Ses missions :

- favoriser la collaboration entre les acteurs de Wallonie picarde,
- décloisonner les compétences de chacun,
- promouvoir l'innovation et la créativité au cœur des projets,
- rendre visible le potentiel créatif de la région,
- créer une logique de réseau favorisant l'échange d'idées, d'informations et d'expériences.
- accompagner les idées créatives

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale est composée de: IDETA, CHOQ asbl, Culture.Wapi asbl, Multitel asbl, E-Campus asbl, CCIwapi asbl, Centre Terre et Pierre asbl, Crie Asbl, Famawiwi Fondation, Hoccinvest, Adisif, Maison de la culture de Tournai.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : Thierry DELVIGNE – CHOQ

Vice-Président : PALERMO Vincent

Administrateurs : Christophe BONCHOUX – IDETA (trésorier), Olivier CALLEWAERT – IEG (secrétaire), Stéphane NEYRINCK – Centre Terre et Pierre, Bernard BAY - Académie des Beaux-Arts de la Ville de Tournai, François NARBONNEAU – MULTITEL, Carl LUKALU – Ee-Campus, Manu GUÉVART – NO TELE, Paul BERTRAND – CCI Wapi, Philippe DEMAN – Maison de la Culture de Tournai, Vianney FAVIER – Culture.wapi



* Ces agents ont une responsabilité de gestion d'équipe

4. ASBL ENTREPRENDRE.WAPI

Créée à l'initiative de l'Agence de Développement Territorial, IDETA, de l'Intercommunale d'Etude et de Gestion, IEG, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Wallonie Picarde, la CCI Wapi, et de la Société de Développement et de Participation de la Wallonie Picarde, Wapinvest, Entreprendre.wapi accompagne les entreprises en création et en développement.

Son objectif est de mettre en œuvre une approche coordonnée de l'animation économique en Wallonie picarde et de renforcer la mise en cohérence de la démarche, des moyens et des outils pour accompagner le développement économique sur le territoire.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale est composée de: IDETA, IEG, WAPINVEST sa, CCI Wallonie picarde, asbl Eurometropolitan e-Campus.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président: VANDEWATTYNE Pierre

Administrateurs: BRUTSAERT Guy, (trésorier), CORNELUS Bernard (secrétaire)

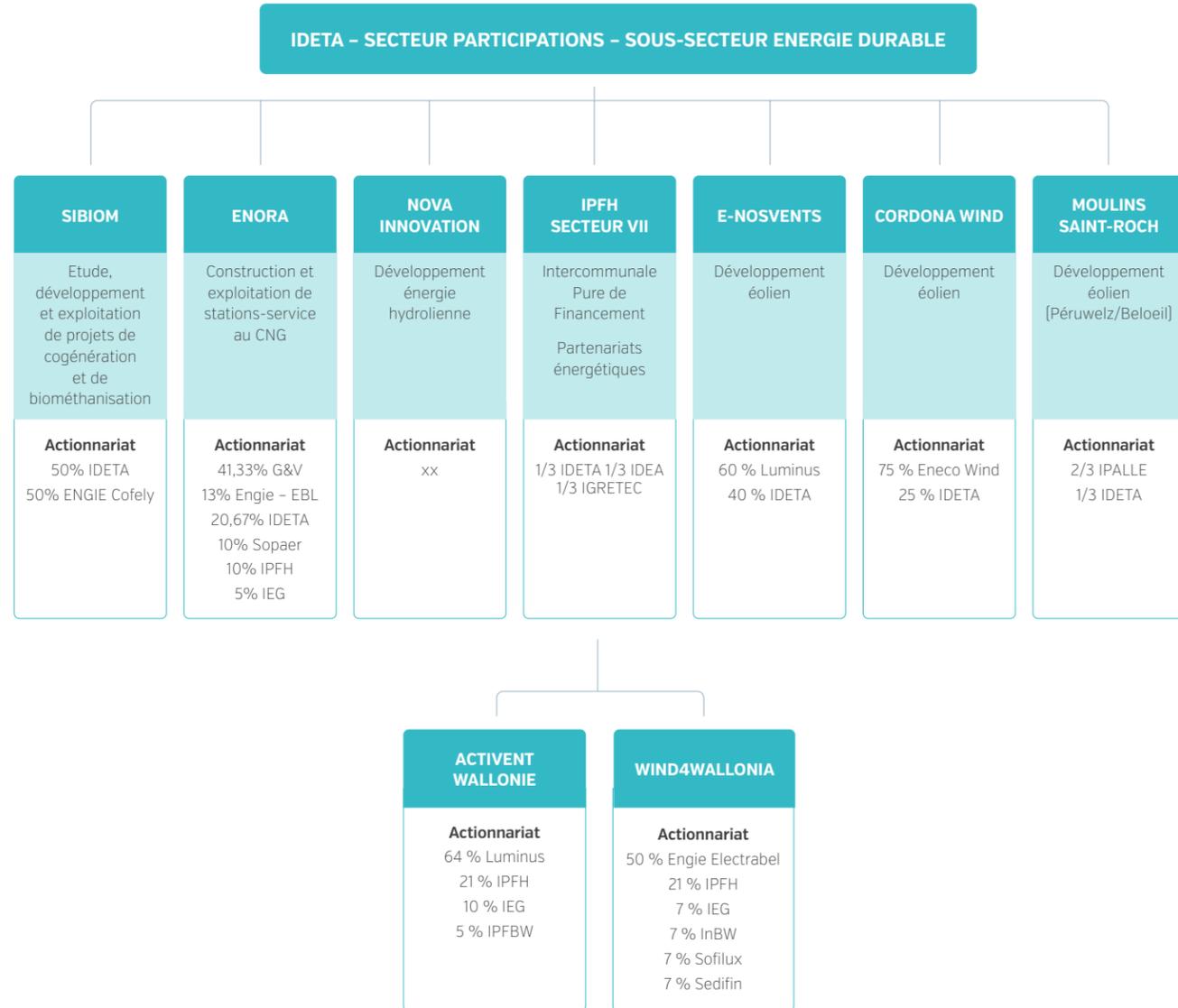
Invités: BONCHOUX Christophe (directeur), CALLEWAERT Olivier (directeur)



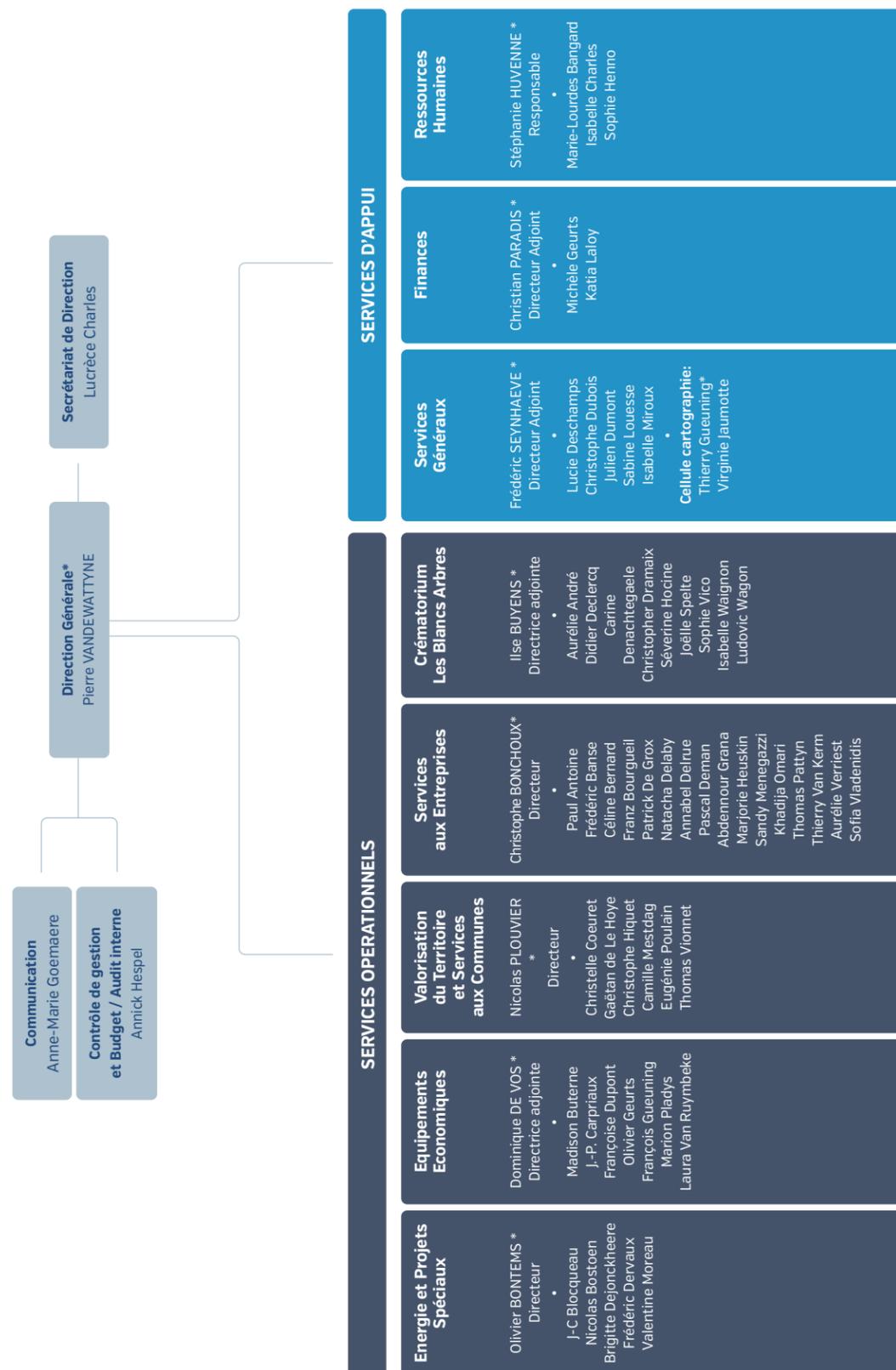
* Ces agents ont une responsabilité de gestion d'équipe

5. IDETA – SECTEUR PARTICIPATIONS – SOUS-SECTEUR ÉNERGIE DURABLE

Les projets de production d'énergie renouvelable menés par IDETA sont réalisés dans le cadre de sociétés de projet qui sont le fruit de partenariats avec les acteurs majeurs du secteur qu'ils soient privés ou publics.



IDETA - ORGANIGRAMME AU 31 OCTOBRE 2019



* Ces agents ont une responsabilité de gestion d'équipe

ORGANES DE GESTION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Composée de 5 représentants pour chaque affilié [25 communes, la Province du Hainaut et l'intercommunale Westlede], l'Assemblée Générale est compétente pour des décisions telles que la modification des statuts, l'approbation des comptes et du plan stratégique ou encore la nomination des administrateurs. Elle se réunit au minimum deux fois par exercice, en juin et en décembre.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président : LEFEBVRE Bruno

Vice-Président : PALERMO Vincent

Administrateurs : BILLOUEZ Claudy, BOITE Armand, BOURDEAUD'HUY Jean-Pierre, BROTCORNE Christian, CASTERMAN Michel, DECALUWE Xavier, DE HANDSCHUTTER Pascal, DELANNOIS Paul-Olivier, DE MECHELEER Line, DEVOS Michel, ENGLEBIN Thomas, FERON Laurence, LIENARD Laetitia, OTTEN François, PARY-MILLE Florine, RICHIR Daniel, VANDERSTICHELEN Marc, VANDERSTRAETEN Roger

BUREAU EXÉCUTIF

LEFEBVRE Bruno – Président, PALERMO Vincent, BROTCORNE Christian, FERON Laurence, VANDERSTRAETEN Roger

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

DE HANDSCHUTTER Pascal, BOURDEAUD'HUY Jean-Pierre, LIÉNARD Laetitia, PARY-MILLE Florine, VANDERSTICHELEN Marc

COMITÉ D'AUDIT

DE HANDSCHUTTER Pascal, DE MECHELEER Line, LIÉNARD Laetitia, PARY-MILLE Florine, VANDERSTICHELEN Marc

COMITÉ DE GESTION DU SECTEUR 'CRÉMATORIUM'

VANDERSTRAETEN Roger – Président, DEVOS Michel, BOURDEAUD'HUY Jean-Pierre, RICHIR Daniel, BROTCORNE Christian

MASUY Hans – Invité permanent représentant Westlede

COMITÉ DE DIRECTION

VANDEWATTYNE Pierre, Directeur Général

BONCHOUX Christophe, Directeur, Services aux Entreprises

BONTEMS Olivier, Directeur, Énergie et Projets Spéciaux

PLOUVIER Nicolas, Directeur, Développement Territorial et Services aux Communes

BUYENS Ilse, Directrice adjointe, Crématorium Les Blancs Arbres

DE VOS Dominique, Directrice adjointe, Équipements Économiques

PARADIS Christian, Directeur adjoint, Finances et Comptabilité

SEYNHAEVE Frédéric, Directeur adjoint, Services Généraux

LEXIQUE

ADEPS	Administration de l'Éducation physique, du Sport et de la Vie en Plein Air
ADT	Agence de Développement Territorial
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
BT	Basse Tension
CDWP	Conseil de Développement Wallonie picarde
CER	Communauté d'Energie Renouvelable
CHWaPi	Centre Hospitalier de Wallonie picarde
CNG/LNG	Compressed Natural Gas/Liquified Natural Gas
CoM	Convention des Maires
DDTSC	Direction Développement Territorial et Services aux Communes
DEE	Direction Equipements Economiques
DEPS	Direction Energie et Projets Spéciaux
DPR	Déclaration Politique Régionale
DSE	Direction Services aux Entreprises
DSG	Direction Services Généraux
EC	Economie Circulaire
ELKT	Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai
ETP	Equivalent Temps Plein
EW	Entreprendre.Wapi
FabLab	Fabuleux Laboratoire
FEADER	Fonds Européen pour l'Agriculture et le Développement Rural
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
GES	Gaz à Effet de Serre
GIEC	Groupe d'Experts Intergouvernemental sur le Climat
H₂	Hydrogène
HNDR	Hôpital Notre-Dame à la Rose
HT	Haute tension
IDELUX	Intercommunale de Développement de la province du Luxembourg
IEG	Intercommunale d'Etude et de Gestion (Mouscron et Comines-Warneton)
IFHO	Intercommunale de Financement du Hainaut Occidental
INTERREG	Programme européen de coopération interrégional et transfrontalière
IPFH	Intercommunale Pure de Financement du Hainaut
K€	Millier[s] d'euros
M€	Million[s] d'euros
MT	Moyenne Tension
MW	Méga Watt
ORES	Opération de Réseaux de Distribution d'électricité et de gaz naturel de Wallonie
P2T	Power To Gas
PAE	Parc d'activité économique
PAED	Plan d'Action Energie Durable
PAEDC	Plan d'Action Energie Durable et Climat
PCDR	Plan Communal de Développement Rural
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMR	Personne à Mobilité Réduite
PPP	Partenariat Public Privé
PST	Plan Stratégique Transversal
RAVeL	Réseau Autonome des Voies Lentes [destinées aux piétons, cyclistes et cavaliers]
SAMWP	Schéma d'Accessibilité et de Mobilité de Wallonie picarde
SDT	Schéma de Développement du Territoire
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la Culture



Votre ambition,
notre défi

**Agence de développement
Territorial IDETA**

Quai Saint-Brice, 35
7500 Tournai - Belgique

T | 00 32 69 23 47 01

E | info@ideta.be

www.IDETA.be