



INTERCOMMUNALE DE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
ET D'AMÉNAGEMENT
DU COEUR DU HAINAUT

Plan Stratégique

2020-2022

Sommaire

1.	Editorial	1
2.	Contexte – Méthodologie.....	3
3.	Les fondements de base.....	4
4.	Cinq transitions	5
4.1.	Transition économique	6
4.2.	Transition énergétique	9
4.3.	Transition environnementale	11
4.4.	Transition numérique	13
4.5.	Transition managériale.....	14
5.	Indicateurs de performance	17
6.	Budget	18
6.1.	Secteur Historique.....	18
6.2.	Secteur Propreté Publique	21
6.3.	Secteur Participations	24
7.	Glossaire.....	27

1. Editorial

Le **Plan Stratégique 2020-2022 d'IDEA** s'inscrit dans une dynamique de transition et se veut être un véritable outil de gestion au quotidien pour l'ensemble des collaborateurs de l'Intercommunale. Face à une société en pleine mutation où **les défis sont nombreux** et complexes tant sur les volets énergétique, climatique, économique avec la raréfaction des ressources ou bien encore écologique avec les questions de mobilité mais aussi numérique avec l'industrie X.0 ou l'internet des objets (IOT) dans un contexte d'impérieuse valorisation du capital humain, IDEA se devait de construire un ambitieux Plan Stratégique afin d'embrasser au cours des prochaines années sa nécessaire transformation.

Véritable outil de management, d'évaluation et d'amélioration continue, il est le fruit d'un **large travail de co-construction** tant interne qu'externe, associant ainsi directement les différentes directions de l'Intercommunale ainsi que nos Administrateurs et les Bourgmestres de nos communes associées et ce, dès les premières étapes de sa rédaction. L'objectif de cette co-construction externe est de rencontrer au mieux les attentes de nos associés et d'être en phase avec les plans stratégiques communaux.

Le présent document a pour but de mettre en lumière la **raison d'être** de l'Intercommunale, mais aussi sa **mission** « *Déployer nos talents pour servir l'intérêt général en collaboration avec les communes et les acteurs socio-économiques afin d'assurer un plus grand bien-être collectif* », le tout reposant sur un socle de **4 valeurs fondamentales**, soit le **respect**, le **professionnalisme**, la **transparence** et l'**innovation**.

De manière concrète, l'ensemble des actions identifiées comme prioritaires qui composent ce nouveau Plan Stratégique à 3 ans s'articule autour de **5 grandes transitions : économique, énergétique, écologique, numérique et managériale**.

Chaque action proposée dans le Plan Stratégique est présentée comme concrétisation d'un objectif stratégique nourrissant une de ces 5 transitions. Il n'en reste pas moins que toutes les actions du Plan Stratégique 2020-2022 doivent **veiller à s'inscrire dans toutes les transitions**. C'est cette spécificité opérationnelle qui permettra, en effet, de donner pleinement sens et cohérence à notre **ambition** « *Transformer le territoire en anticipant son devenir* ».

Ces actions seront concrétisées à travers des **équipes projets transversales**, composées de collaborateurs aux profils variés ; c'est donc une dynamique nouvelle de fonctionnement qui se met en place, basée sur la co-construction, le décloisonnement et la transversalité des nombreux métiers d'IDEA. La maximisation du capital humain et des compétences ainsi que des appétences de chacun des collaborateurs est **au cœur de notre transformation**.

Enfin, si **IDEA se doit de rester ancrée** sur ses **métiers techniques historiques** indispensables au bien-être collectif des citoyens du Cœur du Hainaut tels que le démergement, la qualité des masses d'eau, l'équipement de nouvelles zones d'activité économique, elle est par ailleurs résolument **tournée vers l'avenir** avec la **mise en œuvre de projets innovants** en matière notamment de production d'énergie renouvelable, de stockage d'énergie, d'identification de nouvelles filières économiques, de valorisation des déchets ménagers en tant que ressources ou bien encore de valorisation de chaleur résiduelle au cœur des parcs d'activité économique.

C'est donc avec **sérénité** que IDEA aborde ce **prochain triennat**, forte de ses **compétences**, de son **expérience** et de sa **raison d'être « faire battre et rayonner le cœur du Hainaut »**.

Caroline Decamps,
Directrice Générale.

Jacques Gobert,
Président.

2. Contexte – Méthodologie

Plus de 60 ans après sa création, c'est à nouveau dans un contexte sous-jacent de mutations et de défis majeurs pour son territoire (défis environnementaux, économiques et sociaux, enjeux climatiques, ...) qu'IDEA doit évoluer. A cette fin, il s'est avéré indispensable de redéfinir sa raison d'être, sa mission, sa vision et son ambition et ce, afin d'élaborer de façon coordonnée et cohérente sa stratégie et plus spécifiquement son Plan Stratégique à 3 ans.

Le Plan Stratégique 2020-2022 a donc été conçu comme un véritable outil de gestion au quotidien, son processus de co-construction visant à :

- définir et partager par tous les projets/actions prioritaires ;
- identifier les ressources ;
- renforcer la transversalité de l'organisation ;
- renforcer les valeurs et raison d'être ;
- être l'outil de coordination, de suivi et de mesure ;
- être un support de communication interne et externe.

Le Plan Stratégique 2020-2022 se veut une planification des transitions auxquelles la société en général et, par conséquent, notre territoire, le Cœur du Hainaut, doit faire face :

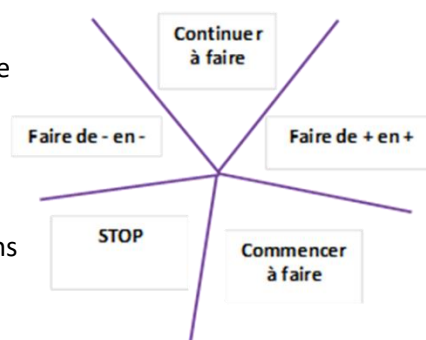
- transition économique ;
- transition énergétique ;
- transition environnementale ;
- transition numérique ;

tout en valorisant le capital social de l'Intercommunale au travers d'une transition managériale.

Ces 5 transitions constituent les 5 axes stratégiques du plan 2020-2022. Ces axes stratégiques se déclinent en objectifs stratégiques, en objectifs opérationnels et enfin en actions.

Ce document est le fruit d'un important travail de **co-construction**, d'une part externe, à travers le Comité de Réflexion stratégique composé des Administrateurs d'IDEA et des Bourgmestres des communes associées ainsi qu'au sein de la Conférence des Bourgmestres du Cœur du Hainaut et, d'autre part, interne à travers des échanges avec les chefs de service ainsi que l'équipe prospective du projet de territoire Cœur du Hainaut.

Pour rencontrer pleinement notre ambition, il a été nécessaire de passer l'ensemble de nos activités/actions actuelles au travers du prisme de « l'étoile de mer » et d'envisager les nouveaux axes (actions) en lien avec notre ambition à l'échelle supracommunale et ainsi mettre en évidence 3 grandes catégories d'actions prioritaires soit : exploiter, exploiter plus et explorer au sens « innovation », une de nos quatre valeurs.



3. Les fondements de base

Raison d'être, valeurs, mission, vision et ambition d'IDEA

Une raison d'être (ce que je suis) :

Faire battre et rayonner le Cœur du Hainaut

4 valeurs (ce qui soutient ma raison d'être) :

Innovation, Professionnalisme, Respect et Transparence

Une mission (ce que je fais) :

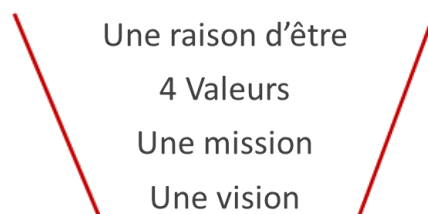
Déployer nos talents pour servir l'intérêt général en collaboration avec les communes et les acteurs socio-économiques afin d'assurer un plus grand bien-être collectif

Une Vision (ce que je vois) :

- Accélération des transitions :
 - économique (raréfaction des ressources)
 - énergétique (défi climatique)
 - environnementale (mobilité)
 - numérique (industrie X.0 / IOT)
- Valorisation du capital social
- Au travers d'un modèle de gouvernance exemplaire

Une Ambition (ce que je désire) :

Transformer le territoire en anticipant son devenir



Notre ambition:

« Transformer le territoire en anticipant son devenir »

4. Cinq transitions

L'ensemble des actions identifiées comme prioritaires qui composent le nouveau Plan Stratégique 2020-2022 d'IDEA s'articule autour de 5 grandes transitions :

/// **la transition économique** qui tend à intégrer de nouveaux écosystèmes industriels ou bien encore les principes de l'économie circulaire et de l'économie collaborative dans lesquelles le rapport à l'environnement et au bien-être des individus est au cœur du modèle ;

/// **la transition énergétique** qui fait la part belle aux énergies renouvelables (éolien, photovoltaïque, géothermie, ...), aux carburants alternatifs ainsi qu'au stockage énergétique. IDEA se veut également être un acteur clé pour soutenir ses communes associées et les entreprises du Cœur du Hainaut dans l'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs bâtiments ;

/// **la transition environnementale** dans un contexte où la lutte contre le réchauffement climatique et la raréfaction des ressources constituent des challenges collectifs. IDEA entend aussi déployer son savoir-faire au service du bien-être collectif à travers la préservation de l'eau, des ressources naturelles, l'amélioration du cadre de vie, l'amélioration de la mobilité sur le Cœur du Hainaut ou bien encore la prévention des inondations ;

/// **la transition numérique** dans laquelle la gestion intelligente des données prendra une place prépondérante. Le rôle d'IDEA consistera notamment à accompagner les communes et les entreprises pour une évolution vers un territoire plus « smart » ;

/// **la transition managériale** visant à déployer les talents de l'Intercommunale et reposant sur la transversalité, l'auto-gouvernance, les projets collaboratifs ainsi que le bien-être des agents.

Chaque action proposée dans le Plan Stratégique est présentée comme concrétisation d'un objectif stratégique nourrissant une de ces 5 transitions. Il n'en reste pas moins que toutes les actions du Plan Stratégique 2020-2022 doivent **veiller à s'inscrire dans toutes les transitions**. C'est cette spécificité opérationnelle qui permettra, en effet, de donner pleinement sens et cohérence à notre **ambition** « *Transformer le territoire en anticipant son devenir* ».

4.1. Transition économique

La transition économique repose sur 3 objectifs stratégiques, soit :

- construire une approche infrastructurelle consistante, cohérente et attractive vis-à-vis des entreprises dans les ZAE et ZAI du Cœur du Hainaut ;
- orienter l'animation économique afin de favoriser les écosystèmes industriels ;
- déployer l'économie circulaire pour allonger les chaînes de valeurs, améliorer la compétitivité des entreprises et réduire leur impact environnemental.

Objectif stratégique n°1 : Construire une approche infrastructurelle consistante, cohérente et attractive vis-à-vis des entreprises dans les ZAE et ZAI du Cœur du Hainaut

Il s'agira, d'une part, de mettre en œuvre les nouveaux espaces et, d'autre part, de poursuivre le développement des zonings existants au regard des 4 transitions exogènes (écologique, économique, environnementale et numérique) observées par IDEA en vue de développer les conditions propices à la création d'emplois en Cœur du Hainaut.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Développer des infrastructures attractives et des équipements mutualisés en eau, énergie et services	Concevoir des zonings répondant aux besoins des entreprises-clients, accompagnés d'une charte urbanistique environnementale permettant d'améliorer la qualité des futures demandes de permis (égouttage séparatif, gestion des surfaces de toiture, ...). <u>Actions 2020-2022</u> : Jemappes-Laminoirs Nord, Manage Citadine, extension de Bray-Péronnes et extension de Garocentre Nord
	Mettre en œuvre les infrastructures (zonings et bâtiments-relais) répondant aux besoins des entreprises/clients <u>Actions 2020-2022</u> : Pic&Plat, Porte des Hauts-Pays Nord, Urbanica, Manage Nord, halls-relais (EMRA, Digistorm, Wallibeam), programme classique d'équipement en parcs d'activité économique, ...
	Développer le concept de STEP mutualisée et établir un projet pilote de mise en œuvre
	Mettre en place des CER (communautés d'énergies renouvelables) dans deux parcs d'activité économique
Maintenir le secteur de la production – distribution d'eau comme facteur d'attractivité et de positionnement concurrentiel dans le cadre de l'accueil des entreprises	Poursuivre les programmes de rénovation d'installations
	Poursuivre et développer la politique de valorisation préférentielle des eaux de démergement, d'exhaure et fatales
	Développer de nouveaux puits afin d'augmenter les volumes d'eau potabilisable disponibles et sécuriser l'approvisionnement en eau des clients industriels
	Etablir des zones de prévention autour des captages situés en zone libre des nappes

Objectif stratégique n°2 : Orienter l'animation économique afin de favoriser les écosystèmes industriels

Il s'agira de concentrer les efforts de prospection et d'accompagnement des entreprises sur des filières spécifiques, déterminées par des potentiels de croissance identifiés au sein d'écosystèmes sectoriels.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Spécialiser/thématiser l'animation économique afin d'adapter ses services et méthodologies aux caractéristiques des écosystèmes privilégiés	Proposer, conjointement avec LME, des services d'accompagnement en modélisation économique, appui à la croissance et levées de fonds
	Mettre en place un projet-pilote de Community Manager « technico-commercial » sur un ensemble de ZAE avec, pour objectif, d'en faire les Business Developers du futur répartis sur des critères géographique et sectoriel en substitution progressive de l'actuelle animation économique
	Création et développement d'un rôle de Manager en équipements de zonings
	Porter le développement de l'écosystème numérique en collaboration avec les différents acteurs socio-économiques (Creative Valley)
	Densifier la coopération avec l'écosystème Matériaux Nouveaux et proposer l'accompagnement vers le développement du business (création/croissance) à toutes les parties prenantes de l'écosystème (chercheurs, laborantins, porteurs de projets, client, spin-offs, ...)
Exploiter un outil d'identification des filières économiques	Sélectionner avec plus de finesse et prioriser les profils d'entreprises faisant l'objet de prospection proactive dans le but de renforcer les écosystèmes privilégiés et/ou d'en détecter de nouveaux en s'appuyant sur les outils Leodica, Inex (gestion des filières économiques) et Octad (planification territoriale)
Développer une réflexion sur l'organisation des ADL (Agence de Développement Locale) au niveau du territoire	Créer un socle de compétence commun aux ADL et concevoir un outil de gestion collective de type plateforme des ADL. Harmoniser les approches des entreprises entre ADL, d'une part, et, d'autre part, entre les ADL et les équipes d'Animation Économique d'IDEA

Objectif stratégique n°3 : Déployer l'économie circulaire pour allonger les chaînes de valeurs, améliorer la compétitivité des entreprises et réduire leur impact environnemental

Le but des actions entreprises dans ce cadre est d'inciter les entreprises à intégrer dans leur modèle d'affaires les concepts clés de l'économie circulaire au sens large. Cette façon de pratiquer passera par une sensibilisation accrue des publics cibles aux avantages économiques et environnementaux de cette approche ainsi que par une plus grande valorisation de l'adoption de pratiques « environment-friendly ».

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Intégrer le concept d'économie circulaire dans le développement de projet industriel s'implantant en ZAE	Définir et proposer des critères d'octroi de droits de préférences et/ou options aux entreprises industrielles voulant s'implanter en ZAE en lien avec l'économie circulaire
	Etablir une charte d'« éco-circularité » à respecter par les entreprises s'implantant dans nos parcs d'activité
Etre un acteur du développement de la valorisation des déchets ménagers et industriels en tant que ressources	Finaliser le processus de transformation de la SA Valodec
	Création d'une matériauitech, comptoir à destination des entreprises et des particuliers visant à donner une seconde vie aux matériaux usagés
	Mise en place du Recymex du bois afin de favoriser le développement d'une plate-forme « bois » visant à centraliser et à préparer des déchets de bois en vue d'une valorisation matière et énergie
	Supporter l'écosystème matériaux nouveaux dans le développement et la mise en œuvre d'un projet pilote tel que la collecte et la valorisation des mégots et des couches culottes. Accompagner le développement d'une filière potentielle de recyclage de germanium au départ de rebuts de câbles à fibres optiques et de câbles à fibres optiques en fin de vie

4.2. Transition énergétique

La transition énergétique repose sur 2 objectifs stratégiques, soit :

- accélérer la transition énergétique du territoire par la production et la promotion d'énergies renouvelables et le stockage ;
- être acteur et soutenir l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics et des entreprises en ZAE du Cœur du Hainaut.

Objectif stratégique n°1 : Accélérer la transition énergétique du territoire par la production et la promotion d'énergies renouvelables et le stockage

Il s'agit d'assurer une transition énergétique juste et maîtrisée du Cœur du Hainaut en mettant l'accent tant sur la production d'énergies renouvelables que le stockage avec pour objectifs de renforcer la compétitivité énergétique du territoire, de soutenir de nouvelles filières innovantes et porteuses d'emplois ou bien encore de favoriser des modes de collaboration innovants avec les entreprises afin notamment de porter des projets de développement de mix énergétique au sein des ZAE.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Optimiser les ressources géothermiques	Consolider les réseaux existants et les étendre à de nouveaux clients en visant une optimisation de la production d'énergie géothermique au travers du programme d'investissements géothermiques
	Favoriser le développement de la géothermie de moyenne profondeur identifiés par la Wallonie, les études universitaires et autres acteurs socio-économiques au travers du programme d'investissements géothermiques ==> Doublet géothermique de l'hôpital Ambroise Paré
Promouvoir et participer à des investissements dans des unités de production renouvelable dans et hors propriétés d'IDEA	- Participer à 3 projets éoliens en lien avec les ZAE - Développer la filière de la valorisation de la biomasse locale - Réaliser l'inventaire des sites susceptibles d'accueillir des champs de panneaux photovoltaïques avec Ores et lancer un appel à projets sur 2 sites identifiés
Promouvoir les combustibles alternatifs	Compléter le processus de valorisation énergétique des boues séchées des stations d'épuration
Poursuivre les études de faisabilité de la valorisation de chaleur résiduelle dans les zonings	Analyser les aspects techniques, juridiques et financiers de la valorisation de vapeurs fatales ou excédentaires (TEVECO) sur l'éco-zoning de Tertre afin de renforcer les synergies entre les entreprises tels que Yara ou encore Advachem et les entreprises à accueillir sur Carcoke
Porter et participer à des projets liés au stockage d'énergie	Suivre et analyser les opportunités de stockage d'énergie en Cœur du Hainaut. Se réinsérer dans les études existantes en association avec les autres acteurs socio-économiques afin de se tenir informé des évolutions et pistes de développement actuelles

Objectif stratégique n°2 : Etre acteur et soutenir l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics et des entreprises en ZAE du Cœur du Hainaut

Il s'agira de passer des phases de sensibilisation aux étapes de recommandation et de mise en œuvre des mesures effectives d'optimisation des usages énergétiques tant au niveau du patrimoine infrastructurel public que du parc immobilier des entreprises du territoire.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Dédier une équipe porteuse de projets et proposer une approche de financement pour l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments du Cœur du Hainaut	Etablir le cadastre des bâtiments communaux dont l'efficacité énergétique doit être améliorée et collaborer à l'amélioration de leur performance énergétique
Favoriser l'utilisation intelligente de l'énergie	Poursuivre le projet SmartPark au sein des entreprises implantées dans les zones d'activité économique gérées par IDEA

4.3. Transition environnementale

La transition environnementale repose sur 4 objectifs stratégiques, soit :

- œuvrer à la qualité des masses d'eau au travers de la mission d'Organisme d'Assainissement Agréé (OAA) en veillant à l'impact sur le CVA ;
- prévenir les inondations
- être un levier de développement de l'ensemble du territoire par l'amélioration du cadre de vie ;
- être force de proposition afin d'améliorer la mobilité sur tout le territoire.

Objectif stratégique n°1 : Œuvrer à la qualité des masses d'eau au travers de la mission d'Organisme d'Assainissement Agréé (OAA) en veillant à l'impact sur le CVA

Il convient d'assurer une gestion intégrée de l'ensemble des circuits d'acheminement des eaux usées vers les stations d'épuration à travers, d'une part, une connaissance renforcée du réseau d'égouttage et, d'autre part, la mise en œuvre des programmes d'investissements en matière de développement du réseau et de réhabilitation/modernisation des installations existantes.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Garantir la qualité des masses d'eau rejetées après traitement en STEP	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'investissement 2017-2021 de la SPGE, notamment en poursuivant l'adaptation, la réhabilitation, la modernisation et la sécurisation des ouvrages vétustes, saturés ou ne répondant plus aux exigences de sécurité
	Préparer la proposition de définition du programme d'assainissement 2022-2026 à soumettre à la SPGE
Gestion patrimoniale des réseaux d'égouttage (cadastre, maintenance préventive)	Développer l'expérience d'Ipalle en Cœur du Hainaut

Objectif stratégique n°2 : Prévenir les inondations

Il s'agit de protéger efficacement le territoire et ses 540.000 habitants et permettre son développement économique à travers une mission historique essentielle à pérenniser et développer, soit le démergement.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Poursuivre la mission de démergement et de gestion des eaux pluviales	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'investissement 2017-2021 de la SPGE, notamment en complétant les ouvrages de démergement afin de mieux protéger les populations contre les risques d'inondation et permettre le développement territorial
	Préparer la proposition de définition du programme de démergement 2022-2026 à soumettre à la SPGE
Définir la responsabilité des différentes parties prenantes gestionnaires de cours d'eau et d'ouvrages d'art (SPW, Province, Communes, IDEA)	Caractériser en concertation avec les opérateurs les ouvrages et aménagements réalisés par IDEA

Objectif stratégique n°3 : Etre un levier de développement de l'ensemble du territoire par l'amélioration du cadre de vie

Il convient de veiller à un usage parcimonieux du patrimoine foncier du Cœur du Hainaut à travers la mise en œuvre de projets « brownfield » innovants ainsi qu'à un développement de l'urbanisation harmonieux et inclusif contribuant directement à l'amélioration de l'image du territoire.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Favoriser la reconversion de friches industrielles (« territoires d'audace ») en développant des partenariats	Porter le développement durable de friches économiques des sites de BASF, Duferco et Carcoke
Etre acteur et soutenir la redynamisation urbaine en partenariat avec les communes	Centraliser et gérer de manière active les bases de données « friches » (éco, commerce, bureau) (logiciel « locator »)
	Elaborer une stratégie de gestion de la pollution des sols
Planifier et évaluer les actions pouvant contribuer à la réduction des émissions carbonees en Cœur du Hainaut	Proposer l'application d'outils pour planifier et évaluer les actions réduisant les émissions carbonées, la faire vivre et l'intégrer en IDEA

Objectif stratégique n°4 : Etre force de proposition afin d'améliorer la mobilité sur tout le territoire

Il s'agit ici de concourir directement à l'attractivité et à la compétitivité du Cœur du Hainaut ainsi qu'à sa qualité de vie à travers le développement d'infrastructures routières, de rail et de voies d'eau facilitant le report modal du transport à la fois des personnes ainsi que des flux de matières des entreprises.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Développer les infrastructures afin de permettre et d'intensifier l'usage des modes de déplacement alternatifs dans et hors ZAE	- Alimenter des fiches « accessibilité » de 15 ZAE et accompagner les implantations d'entreprises - Soutenir les deux projets de THNS (Mons et La Louvière), notamment via le Feder et plan infra - Coordonner, fédérer l'ensemble des acteurs et planifier la mise en œuvre du BHNS (RN 51)
Porter une stratégie supracommunale de maillage entre les modes de transport	Coordonner le schéma d'accessibilité et de mobilité du Cœur du Hainaut pour mettre à la disposition des communes des fiches actions concrètes et soutenir les priorités identifiées notamment pour positionner le territoire dans les différents plans d'investissements européens ou wallons, plan Infra, RTE-T

4.4. Transition numérique

La transition numérique repose sur 1 objectif stratégique, soit :

- favoriser la numérisation du territoire pour le faire évoluer vers la Smart Région (gestion intégrée des données).

Objectif stratégique n°1 : Favoriser la numérisation du territoire pour le faire évoluer vers la Smart Région (gestion intégrée des données).

Notre rôle est d'appuyer, en les accompagnant, les initiatives prises par les opérateurs publics de la région de même que par les entreprises dont la finalité tend vers un accroissement de la gestion digitale de leurs métiers.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Accompagner les communes dans la transition numérique des axes de leur Plan Stratégique	Inventorier le potentiel de numérisation de chaque commune. En déduire les actions à mettre en œuvre dont l'implémentation de plates-formes interactives
Stimuler les entreprises à introduire le numérique dans leur approche managériale	Soutenir le financement des entreprises de la nouvelle économie par un accompagnement en phase avec les critères de financement de Digital Attraxion - Poursuivre l'accompagnement vers le numérique des entreprises par LME - Sensibiliser par une recrudescence des coopérations avec les opérateurs du numérique (ADN et privés) les entreprises du territoire à l'intégration de solutions numériques dans leur offre commerciale - Rendre opérationnel le diagnostic de maturité digitale récemment conçu par une phase pilote menée auprès d'un échantillon d'entreprises du territoire - Etablir (individuellement) le diagnostic de maturité digitale des entreprises du territoire (inventaire des carences, besoins, solutions possibles) - Concevoir et faire appliquer un plan d'actions répondant audit diagnostic

4.5. Transition managériale

La transition managériale repose sur 3 objectifs stratégiques, soit :

- assurer la promotion des atouts du territoire ;
- adapter la culture d'entreprise aux défis de la vision, de l'ambition et des valeurs d'IDEA ;
- moderniser et harmoniser l'organisation du travail.

Objectif stratégique n°1 : Assurer la promotion des atouts du territoire

Il s'agit d'instaurer et d'instiller les réflexes de communication continue sur les projets et les résultats valorisant les avancées et succès des acteurs du territoire en dynamisant les communications interne et externe d'IDEA par une systématisation de messages positifs en élargissant la zone de portée de la communication d'IDEA et de ses partenaires et en proposant une offre professionnelle de communication digitale.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Mettre en œuvre une communication externe innovante basée sur la transparence et la cohérence	Systématiser une communication promotionnelle des réalisations/projets portés par l'Intercommunale pour l'ensemble de ses publics cibles (externe) aux différentes étapes clés et valorisation de ces outils promotionnels via les partenaires (communes, CCI, etc.) notamment via les réseaux sociaux, ...
	Développer une communication externe orientée « employer branding » mettant en exergue le capital humain d'IDEA et la diversité de ses métiers en faisant de ses collaborateurs de véritables ambassadeurs (vidéo métier réseaux sociaux, LinkedIn dynamique, etc.)
Fixer une stratégie claire de communication interne favorisant la transversalité et l'évolution de la culture d'entreprise	Renforcer les outils/actions de communication interne existants et développer de nouveaux projets collaboratifs reposant sur les valeurs en favorisant la transversalité (intranet, team building, journal interne, écran de partage, etc.)
	Poursuivre et intensifier le développement d'une cartographie intégrée et partagée des projets à travers l'organisation reprenant le réalisé ainsi que les programmes de développement afin d'augmenter la communication entre les intervenants (projets IDEA et autres)

Objectif stratégique n°2 : Adapter la culture d'entreprise aux défis de la vision, de l'ambition et des valeurs d'IDEA

Nous nous attèlerons à inspirer et mettre en œuvre des méthodes de renouveau managérial issu de la prise en compte de la vision, des missions et des valeurs nouvellement définies au sein d'IDEA.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Mettre les collaborateurs au cœur des projets	Développer et mettre en œuvre un plan bien-être (déconnexion, flexibilité, plan cafétéria, télétravail, gestion des emails, devenir un projet pilote en termes de prévention et gestion du burn-out ainsi que l'organisation du retour au travail, réfléchir à l'amélioration de la convivialité de l'espace de travail (espace « pause », accueil, réfectoire, ...))
	Mener une politique interne visant à favoriser l'usage des modes alternatifs de transport pour les travailleurs d'IDEA (covoiturage, modes actifs, transports en commun, flexibilité, acquisition de vélos électriques partagés associés à des parkings de délestage, ...)
	Repenser l'organisation en mettant l'accent sur le développement du potentiel créatif individuel et collectif, finaliser le cadastre des compétences et appétences afin de faciliter la mise en place d'un management de l'innovation

Objectif stratégique n°3 : Moderniser et harmoniser l'organisation du travail

Il convient de valoriser le capital humain de l'Intercommunale à travers de nouvelles méthodes de travail orientées transversalité, mutualisation des ressources, numérisation, co-construction et autogouvernance.

Objectifs opérationnels	Actions prioritaires
Accroître l'efficacité organisationnelle par la révision des procédures et des méthodes de travail visant à contribuer à l'équilibre financier de l'Intercommunale	Développer et mettre en place une cellule d'appui transversal stratégique (CATS) qui favorisera la transversalité de l'organisation, accentuera la mutualisation des ressources, des compétences et de l'expertise des ressources internes
	Poursuivre la réflexion et la mise en œuvre de projets générateurs d'efficacité et d'optimisation des coûts dans tous les services notamment par une revue et une mise à jour des procédures dans le cadre d'une approche d'amélioration permanente
	Analyser et adapter le rôle de certaines fonctions au sein de l'organisation
	Développer la numérisation pour permettre une gestion intégrée des données (GDE)
Mettre en place une autogouvernance	Développer le concept d'autogouvernance au sein de l'organisation (travailler par enveloppe budgétaire gérée de manière autonome par le manager en charge) et développer la co-construction et le suivi budgétaire en étroite collaboration avec les services concernés

5. Indicateurs de performance

<u>Indicateurs de performance</u>			
		Objectifs à 3 ans	Unités
<u>Transition environnementale</u>			
# de m ³ d'eau potable commercialisés (entreprises et SWDE)		25,2	M m ³
# de station d'épuration enregistrées EMAS		31	Nr
# de m ³ d'eaux usées assainies avant le rejet en milieu naturel		117	M m ³
	# analyses des eaux usées	25 000	Nr
	# d'analyse des boues récupérées	35 000	Nr
# de m ³ d'eau pompés dans le cadre de la lutte contre les inondations		72,00	M m ³
# de km d'égouts posés sur le territoire de communes du Cœur du hainaut		30	Km
Economie de CO2 réalisée (éolien, géothermie & panneaux photovoltaïques cumulés)		13 500	Tonnes
<u>Transition énergétique</u>			
# de MWh générés			
	par les puits géothermiques	51 300	MWh
	par les panneaux photovoltaïques	205 500	KWh
Economie de CO2 réalisée grâce aux travaux d'efficacité énergétique pour nos communes associées		120	Tonnes
<u>Transition économique</u>			
Conception de nouveaux espaces à affecter		42	Ha bruts
Mise en œuvre de nouveaux espaces à affecter		223	Ha bruts
# ha de terrains commercialisés en ZAE		160	Ha
	dont exceptionnel	133	Ha
	emplois supplémentaires en zoning	1130	Nr
Taux d'occupation des halls-relais		80%	%
	# de nouveaux bâtiments relais	2	Nr
Entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé			
	par Info PME	150	Nr
	par LME	270	Nr
# de business models de start-ups mis en place par LME		180	Nr
<u>Transition numérique</u>			
# de communes dont le potentiel numérique a été inventorié		25	Nr
# d'accompagnement d'entreprise de la nouvelle économie		30	Nr
# de diagnostic de maturité digitale posé par LME		36	Nr

6. Budget

6.1.Secteur Historique

BUDGET 2020												
Secteur historique												
Nom du service	Biens et services	Frais de personnel	Amortissements	Provision et RDV	Charges financières	Charges internes	TOTAL CHARGES	Chiffre d'affaires	Autres produits d'exploitation	Cotisations	TOTAL PRODUITS	Total général
Organes de gestion/Services Généraux	942 078	6 440 903	256 876	-382 543	179 555	-5 428 027	2 008 841	240 938	180 132	-	421 070	-1 587 772
Développement régional (1)	9 996 188	9 562 409	479 660	-230 094	108 582	2 015 395	21 932 140	19 283 489	1 385 348	-	20 668 837	-1 263 302
Eau (2)	3 236 240	1 744 234	687 901	-45 493	243 264	1 111 752	6 977 898	9 198 137	7 553	-	9 205 691	2 227 792
bis	7 992 540	8 334 090	3 268 098	-	39 366	1 111 632	20 745 726	37 757	20 707 968	-	20 745 726	0
Cotisations										1 316 078	1 316 078	1 316 078
Total général	22 167 047	26 081 636	4 692 534	-658 131	570 767	-1 189 248	51 664 605	28 760 321	22 281 002	1 316 078	52 357 401	692 796

(1) Y compris développement économique, BE urbanisme, BE, Surveillance, Garocentre, Hall relais, Foncier SPGE et Animation économique

(2) Y compris Production/Distribution eau, Géothermie et GEB

(3) Résultat prévisionnel avant impôt le cas échéant

BUDGET 2021												
Secteur historique												
Nom du service	Biens et services	Frais de personnel	Amortissements	Provision et RDV	Charges financières	Charges internes	TOTAL CHARGES	Chiffre d'affaires	Autres produits d'exploitation	Cotisations	TOTAL PRODUITS	Total général
Organes de gestion/Services Généraux	890 195	6 473 690	256 876	-382 543	145 186	-5 339 560	2 043 843	244 552	178 257	-	422 809	-1 621 035
Développement régional (1)	3 375 522	9 604 748	506 187	-230 094	102 375	1 806 014	15 164 753	11 613 806	1 402 929	-	13 016 736	-2 148 017
Eau (2)	3 284 784	1 764 196	718 902	-45 493	230 167	1 215 051	7 167 607	9 212 365	7 469	-	9 219 834	2 052 227
bis	7 976 770	8 472 402	3 268 098	-	39 694	1 115 549	20 872 511	38 323	20 834 188	-	20 872 511	-0
Cotisations										1 335 819	1 335 819	1 335 819
Total général	15 527 271	26 315 035	4 750 063	-658 131	517 422	-1 202 947	45 248 715	21 109 047	22 422 842	1 335 819	44 867 708	-381 006

(1) Y compris développement économique, BE urbanisme, BE, Surveillance, Garocentre, Hall relais, Foncier SPGE et Animation économique

(2) Y compris Production/Distribution eau, Géothermie et GEB

(3) Résultat prévisionnel avant impôt le cas échéant

BUDGET 2022												
Secteur historique												
Nom du service	Biens et services	Frais de personnel	Amortissements	Provision et RDV	Charges financières	Charges internes	TOTAL CHARGES	Chiffre d'affaires	Autres produits d'exploitation	Cotisations	TOTAL PRODUITS	Total général
Organes de gestion/Services Généraux	781 478	6 579 920	256 876	-382 543	113 921	-5 266 126	2 083 527	248 221	174 814	-	423 034	-1 660 493
Développement régional (1)	3 723 215	9 792 218	506 187	-230 094	96 376	1 764 250	15 652 152	11 812 931	1 407 451	-	13 220 382	-2 431 770
Eau (2)	3 334 056	1 773 326	977 896	-45 493	217 462	1 136 064	7 393 311	9 227 742	7 222	-	9 234 964	1 841 653
bis	7 962 119	8 616 540	3 268 098	-	40 032	1 119 877	21 006 666	38 898	20 967 768	-	21 006 666	0
Cotisations										1 355 856	1 355 856	1 355 856
Total général	15 800 869	26 762 005	5 009 057	-658 131	467 791	-1 245 936	46 135 655	21 327 792	22 557 254	1 355 856	45 240 902	-894 753

(1) Y compris développement économique, BE urbanisme, BE, Surveillance, Garocentre, Hall relais, Foncier SPGE et Animation économique

(2) Y compris Production/Distribution eau, Géothermie et GEB

(3) Résultat prévisionnel avant impôt le cas échéant

6.2.Secteur Propreté Publique

BUDGET GLOBAL 2020					
COMMUNES	TOTAL COUTS HYGEA BUDGET 2020	RECETTES NETTES VENTE DE SAC OM 30 L, SAC OM 60 L ET BIO	BUDGET 2021 HYGEA	BUDGET 2020 TRAITEMENT PAR INCINERATION IDEA	BUDGET IDEA PP 2020
BOUSSU	1 124 622 €	- 412 343 €	712 278 €	383 462 €	1 095 740 €
COLFONTAINE	1 193 713 €	- 452 759 €	740 955 €	416 344 €	1 157 299 €
ERQUELINNES	544 414 €	- 173 426 €	370 989 €	169 441 €	540 430 €
FRAMERIES	1 229 779 €	- 434 826 €	794 953 €	409 380 €	1 204 333 €
HONNELLES	284 328 €	- 94 705 €	189 623 €	91 047 €	280 669 €
JURBISE	554 803 €	- 165 131 €	389 671 €	165 500 €	555 172 €
MONS	5 498 686 €	- 1 750 280 €	3 748 406 €	1 681 778 €	5 430 184 €
QUAREGNON	1 082 949 €	- 403 206 €	679 742 €	373 050 €	1 052 792 €
QUEVY	438 069 €	- 134 101 €	303 968 €	132 974 €	436 942 €
ST-GHISLAIN	1 274 993 €	- 416 074 €	858 918 €	402 955 €	1 261 873 €
DOUR	638 388 €	- €	638 388 €	220 056 €	858 444 €
QUIEVRAIN	258 943 €	- €	258 943 €	132 131 €	391 074 €
HENSIES	254 130 €	- €	254 130 €	115 215 €	369 345 €
LENS	60 316 €	- €	60 316 €	74 186 €	134 502 €
BINCHE	1 880 301 €	- 600 351 €	1 279 950 €	558 539 €	1 838 490 €
ECAUSSINNES	595 622 €	- 35 988 €	559 634 €	123 690 €	683 324 €
ESTINNES	432 573 €	- 102 969 €	329 604 €	88 830 €	418 435 €
LA LOUVIERE	2 653 258 €	- 1 565 038 €	1 088 220 €	1 420 399 €	2 508 620 €
LE ROEULX	473 805 €	- 140 202 €	333 603 €	139 981 €	473 584 €
MANAGE	1 366 219 €	- 518 304 €	847 915 €	474 305 €	1 322 219 €
MERBES	239 987 €	- 59 059 €	180 928 €	49 816 €	230 744 €
MORLANWELZ	1 064 918 €	- 348 545 €	716 372 €	335 336 €	1 051 709 €
SOIGNIES	1 530 719 €	- 459 623 €	1 071 096 €	456 371 €	1 527 467 €
SENEFFE	638 105 €	- 153 602 €	484 503 €	132 085 €	616 587 €
TOTAL	25 313 639 €	- 8 420 534 €	16 893 105 €	8 546 872 €	25 439 977 €

BUDGET GLOBAL 2021

COMMUNES	TOTAL COUTS HYGEA BUDGET 2021	RECETTES NETTES VENTE DE SAC OM 30 L, SAC OM 60 L ET BIO 20 L	BUDGET 2021 HYGEA	BUDGET 2021 TRAITEMENT PAR INCINERATION IDEA	BUDGET IDEA PP 2021
BOUSSU	1 170 488 €	- 412 343 €	758 145 €	386 211 €	1 144 356 €
COLFONTAINE	1 242 276 €	- 452 759 €	789 517 €	419 314 €	1 208 831 €
ERQUELINNES	566 829 €	- 173 426 €	393 404 €	170 684 €	564 087 €
FRAMERIES	1 280 064 €	- 434 826 €	845 238 €	412 333 €	1 257 571 €
HONNELLES	296 001 €	- 94 705 €	201 296 €	91 710 €	293 005 €
JURBISE	577 739 €	- 165 131 €	412 608 €	166 728 €	579 335 €
MONS	5 725 091 €	- 1 750 280 €	3 974 811 €	1 694 021 €	5 668 832 €
QUAREGNON	1 127 066 €	- 403 206 €	723 860 €	375 718 €	1 099 578 €
QUEVY	456 149 €	- 134 101 €	322 048 €	133 956 €	456 004 €
ST-GHISLAIN	1 327 407 €	- 416 074 €	911 333 €	405 899 €	1 317 232 €
DOUR	739 854 €	- €	739 854 €	221 751 €	961 604 €
QUIEVRAIN	270 413 €	- €	270 413 €	133 078 €	403 491 €
HENSIES	265 563 €	- €	265 563 €	116 061 €	381 624 €
LENS	62 693 €	- €	62 693 €	74 733 €	137 427 €
BINCHE	2 000 258 €	- 600 351 €	1 399 908 €	562 647 €	1 962 554 €
ECAUSSINNES	698 846 €	- 35 988 €	662 858 €	124 682 €	787 540 €
ESTINNES	450 905 €	- 102 969 €	347 936 €	89 538 €	437 474 €
LA LOUVIERE	2 756 686 €	- 1 565 038 €	1 191 648 €	1 430 744 €	2 622 392 €
LE ROEULX	493 399 €	- 140 202 €	353 198 €	141 017 €	494 215 €
MANAGE	1 421 798 €	- 518 304 €	903 494 €	477 680 €	1 381 174 €
MERBES	250 149 €	- 59 059 €	191 090 €	50 211 €	241 300 €
MORLANWELZ	1 108 688 €	- 348 545 €	760 142 €	337 779 €	1 097 921 €
SOIGNIES	1 593 969 €	- 459 623 €	1 134 345 €	459 742 €	1 594 087 €
SENEFFE	665 133 €	- 153 602 €	511 531 €	133 134 €	644 665 €
TOTAL	26 547 465 €	- 8 420 534 €	18 126 931 €	8 609 369 €	26 736 300 €

BUDGET GLOBAL 2022

COMMUNES	TOTAL COUTS HYGEA BUDGET 2022	RECETTES NETTES VENTE DE SAC OM 30 L, SAC OM 60 L ET BIO	BUDGET 2022 HYGEA	BUDGET 2022 TRAITEMENT PAR INCINERATION IDEA	BUDGET IDEA PP 2022
BOUSSU	1 211 897 €	- 412 343 €	799 554 €	389 028 €	1 188 581 €
COLFONTAINE	1 286 224 €	- 452 759 €	833 466 €	422 355 €	1 255 821 €
ERQUELINNES	586 882 €	- 173 426 €	413 457 €	171 957 €	585 414 €
FRAMERIES	1 325 350 €	- 434 826 €	890 524 €	415 357 €	1 305 881 €
HONNELLES	306 473 €	- 94 705 €	211 767 €	92 389 €	304 156 €
JURBISE	598 178 €	- 165 131 €	433 047 €	167 986 €	601 032 €
MONS	5 927 631 €	- 1 750 280 €	4 177 351 €	1 706 565 €	5 883 916 €
QUAREGNON	1 166 939 €	- 403 206 €	763 732 €	378 451 €	1 142 184 €
QUEVY	472 287 €	- 134 101 €	338 186 €	134 962 €	473 148 €
ST-GHISLAIN	1 374 368 €	- 416 074 €	958 293 €	408 915 €	1 367 209 €
DOUR	766 028 €	- €	766 028 €	223 489 €	989 517 €
QUIEVRAIN	279 980 €	- €	279 980 €	134 048 €	414 028 €
HENSIES	274 958 €	- €	274 958 €	116 927 €	391 886 €
LENS	64 911 €	- €	64 911 €	75 294 €	140 206 €
BINCHE	2 071 023 €	- 600 351 €	1 470 672 €	566 856 €	2 037 527 €
ECAUSSINNES	723 570 €	- 35 988 €	687 582 €	125 700 €	813 282 €
ESTINNES	466 857 €	- 102 969 €	363 888 €	90 264 €	454 152 €
LA LOUVIERE	2 854 211 €	- 1 565 038 €	1 289 173 €	1 441 343 €	2 730 515 €
LE ROEULX	510 855 €	- 140 202 €	370 653 €	142 079 €	512 732 €
MANAGE	1 472 098 €	- 518 304 €	953 794 €	481 136 €	1 434 930 €
MERBES	258 999 €	- 59 059 €	199 939 €	50 616 €	250 555 €
MORLANWELZ	1 147 910 €	- 348 545 €	799 365 €	340 282 €	1 139 647 €
SOIGNIES	1 650 359 €	- 459 623 €	1 190 736 €	463 197 €	1 653 933 €
SENEFFE	688 664 €	- 153 602 €	535 061 €	134 211 €	669 272 €
TOTAL	27 486 651 €	- 8 420 534 €	19 066 117 €	8 673 406 €	27 739 523 €

6.3.Secteur Participations

BUDGET 2020												
PARTICIPATIONS - SECTEUR III A												
												-30 515
PARTICIPATIONS - SECTEUR III B (IPFH)												
												17 000 000
PARTICIPATIONS - SECTEUR III C (Câble)												
												500 000 (*)
En résumé												
Communes associées au sous-secteur III.C. : Prévion de dividende								+1,00 €/Hab	(*)			
Communes associées au Secteur Historique : Cotisation								-2,50 €/Hab				

(*) Ce montant ne tient pas compte de l'utilisation par les communes de leur droit de tirage (ajustements établis au moment des décomptes finaux des dossiers introduits)

BUDGET 2021											
PARTICIPATIONS - SECTEUR III A											
											-30 975
PARTICIPATIONS - SECTEUR III B (IPFH)											
											17 000 000
PARTICIPATIONS - SECTEUR III C (Câble)											
											300 000 (*)
En résumé											
Communes associées au sous-secteur III.C. : Prévion de dividende								+0,70 €/Hab	(*)		
Communes associées au Secteur Historique : Cotisation								-2,50 €/Hab			

(*) Ce montant ne tient pas compte de l'utilisation par les communes de leur droit de tirage (ajustements établis au moment des décomptes finaux des dossiers introduits)

BUDGET 2022

BUDGET 2022												
PARTICIPATIONS - SECTEUR III A												
												-31 440
PARTICIPATIONS - SECTEUR III B (IPFH)												
												17 000 000
PARTICIPATIONS - SECTEUR III C (Câble)												
												300 000 (*)
En résumé												
Communes associées au sous-secteur III.C. : Prévion de dividende								+0,70 €/Hab	(*)			
Communes associées au Secteur Historique : Cotisation								-2,50 €/Hab				

(*) Ce montant ne tient pas compte de l'utilisation par les communes de leur droit de tirage (ajustements établis au moment des décomptes finaux des dossiers introduits)

7. Glossaire

ADL : Agence de Développement Local

BHNS : Bus à Haut Niveau de Service

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CER : Communauté d'énergie renouvelable

GDE : Gestion Documentaire Électronique

Inex : Plate-forme web dédiée à l'économie circulaire qui permet d'identifier et de qualifier des déchets en vue d'une réutilisation par d'autres entreprises

IOT : Internet Of Things

LME : La Maison de l'Entreprise

Leodica : Logiciel qui permet de répertorier sur base des données publiques la santé économique des entreprises

Octad : outil de caractérisation du territoire et d'aide à la décision sur de multiples enjeux (aménagement, mobilité, démographie, ...)

RTE-T : Réseau transeuropéen de transport

SPGE : Société Publique de Gestion de l'Eau

SPW : Service Public de Wallonie

STEP : Station d'épuration

THNS : Train à Haut Niveau de Service

ZAE : Zone d'activité économique

ZAI : Zone d'activité industrielle

X.0 : Terminologie qui découle de l'industrie 4.0