

Plan stratégique SPI pour les années 2017 à 2019

A l'unanimité, le Conseil d'Administration recommande à l'Assemblée Générale de prendre la décision suivante :

L'Assemblée Générale approuve le plan stratégique suivant pour les années 2017-2019 repris ci-après, conformément à l'article L 1523-13 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation y compris les aspects comptables qui y sont liés.

1. Principes transversaux et contexte général

Les axes stratégiques 2014-2016 s'inscrivaient dans la logique et les principes transversaux suivants :

- S'inscrire dans un principe de co-construction de projets, de partenariats et d'intelligence territoriale ;
- Poursuivre au travers de nos actions notre contribution aux enjeux du développement durable (responsabilité sociétale) ;
- Evaluer, mettre en cohérence de manière permanente les différents métiers développés ces dernières années pour qu'ils servent le core business de la SPI tel qu'il sera amené à évoluer ;
- Veiller à l'équilibre financier de la SPI sur la période cumulée 2014-2016.

A la suite des réflexions engagées par les instances et les équipes, ces principes transversaux sont adaptés comme suit pour la période 2017-2019 :

- Travailler avec nos partenaires et nos clients actuels et futurs dans une logique d'intelligence territoriale et de collaborations mutuellement profitables ;
- Développer les activités de la SPI et du territoire dans le respect des principes de responsabilité sociétale ;
- Agir dans un esprit d'amélioration continue et d'innovation ;
- Générer des moyens financiers suffisants pour maintenir notre action sur le territoire.

Le contexte général peut quant à lui être résumé par les constats suivants :

Les prévisions budgétaires 2017-2018-2019 laissent apparaître des perspectives beaucoup plus encourageantes que ce que laissait prévoir le contexte à l'entame du plan stratégique 2014-2016.

Le résultat de ce dernier triennat montre que les services ont pu atténuer l'impact de la crise et grâce au travail mené avec les instances pour la recherche de nouvelles pistes financières et, ouvrir de nouvelles perspectives.

Pour le prochain triennat, le résultat avant impôts prévisionnel se chiffre à 2.693.425 EUR, se décomposant en 326.960 EUR pour 2017, 1.454.370 EUR pour 2018 et en 912.095 EUR en 2019, en voici le détail :



SPI SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS : BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA : BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135

Budget à trois ans			
Rubrique	2017	2018	2019
	326.960	1.454.370	912.095
700 - Produits de location (BR et EE)	2.654.087	2.912.615	3.014.083
702 - Prestations de services	636.192	644.935	576.745
704 - Ventes informations,	500	500	500
709 - Ventes et Location de terrains	10.398.425	10.342.542	10.040.983
709 - Ventes de droits de superficie (VB)	1.400.000	2.100.000	2.100.000
710 - Variation des en-cours	3.189.461	2.261.029	-371.857
74 - Subventions Communes	1.269.958	1.280.905	1.291.853
74 - Primes à l'acquisition de terrains	2.451.657	2.581.251	555.001
74 - Subvention Province	1.310.596	1.321.894	1.333.193
74 - Subsidés FEDER et Projets	596.391	475.821	482.893
74 - Subsidés travaux, développ durable, immo et a...	14.666.765	27.789.245	31.735.655
74 - Ventes courantes de bâtiments (Marge s/)	430.000	430.000	430.000
748 - Refacturations de charges BR et EE	425.414	499.099	582.811
749 - Produits divers	277.876	278.659	277.130
75 - Produits financiers	2.878.602	3.087.296	3.183.531
60 - Frais directs	-19.199.994	-34.495.131	-34.223.342
61 - Frais généraux	-4.836.200	-1.735.508	-1.688.267
618 - Frais Administrateurs	-285.000	-290.700	-296.514
62 - Frais de personnel	-9.098.871	-9.205.467	-9.425.424
63 - Amortissements	-4.917.492	-5.076.310	-5.124.120
64 - Autres charges d'exploitation	-1.539.113	-1.557.484	-1.581.214
65 - Charges financières	-2.382.294	-2.190.823	-1.981.546

Parmi les principaux éléments constitutifs de ces résultats, les services ont estimé la vente de terrains pour 22.5 ha par an. Cette hypothèse se base sur des prévisions réalistes et correspond à la moyenne des ventes des 7 dernières années. Les locations de bâtiments sont en hausse d'une dizaine de pourcents sur le triennat, consécutivement à l'ouverture de notre nouveau Centre de services du VAL BENOIT. La vente des droits de superficie est estimée à 4.000 m² cumulés sur les trois années. Certains bâtiments pourront être revendus en cas d'intérêt d'actuels locataires ou de nouveaux investisseurs. Nous avons estimé que 2 ailes de bâtiments relais de plus de 10 ans pourraient être revendus par an. Les frais généraux sont quant à eux en légère diminution en raison des efforts de réduction consentis. Les frais de personnel sont plus importants d'environ 3 % suite à l'indexation, aux sauts d'échelle barémiques et à des engagements notamment pour l'exploitation du VAL BENOIT. Les amortissements et les autres charges d'exploitation, reprenant essentiellement les charges des bâtiments que la SPI gère, sont plus importants en raison de l'augmentation de son patrimoine. Les investissements prévus pour les trois prochaines années sont d'un peu plus de 900.000 EUR pour l'informatique et de 730.000 EUR (nets de subsides) pour les bâtiments.

spi SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS: BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA: BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135



Les acquisitions de terrains s'élèvent à 13.100.000 EUR et les travaux d'équipement des parcs d'activités à 69.600.000 EUR.

Le principal point d'attention du prochain triennat sont les liquidités et leur impact sur la trésorerie. Pour rappel, les liquidités est l'excédent entre les avoirs bancaires et les créances à court-terme, comparés aux dettes à court-terme. Cet excédent doit en principe être positif. Dans la configuration actuelle, il risque à la SPI de devenir négatif. Un travail de fonds a déjà été entamé pour rendre les liquidités positives, mais un travail permanent sera à mener dans les années à venir.

Aujourd'hui l'exercice entre la rentabilité indispensable de structures telles que la nôtre et le rôle d'opérateur public pour lequel elle a été créée constitue un enjeu majeur. Il en va de même de notre rôle dans le développement et l'ancrage de l'activité et de l'emploi local (dumping social en particulier).

L'évolution de nos métiers, mais également la situation et l'évolution d'autres structures publiques/ opérateurs travaillant sur le même territoire nous imposent de repositionner la SPI, démarche déjà entamée dans le cadre de la recherche de nouvelles pistes.

Le monde entre dans une nouvelle ère et nous devons impérativement nous y inscrire et, par l'adaptation de nos produits et services, y associer nos clients.

2. Situation actualisée et enjeux

Ils ont été listés comme suit :

- Les ventes de terrains ont retrouvé un niveau qui permet de tendre vers l'équilibre financier, l'effort de diversification des recettes devant toutefois être maintenu ;
- Le vieillissement des parcs, le nombre grandissant de friches et le manque de moyens pour y remédier ;
- La modification des législations en matière de taxation, de subvention des infrastructures économiques, les normes SEC et les difficultés financières auxquelles sont confrontés nos actionnaires et nos partenaires habituels, nous poussent à revoir nos modèles de financement et notre modèle économique ;
- Les nouvelles pistes font l'objet de projets pilotes mais les retombées en sont encore difficilement mesurables ;
- Un effort particulier en termes d'économie de fonctionnement a été fait au cours du dernier triennat, effort qui doit être maintenu pour porter ses fruits sur le long terme ;
- La maîtrise des coûts du personnel reste un élément clef dans la gestion des charges. ;
- La nécessité d'encre améliorer le fonctionnement et l'efficacité notamment dans le cadre de la transversalité des dossiers entre pôles ;

spi SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS: BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA: BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135



- Le départ annoncé de la DG et la réorganisation qui pourrait en découler ;
- L'évolution de nos sociétés, les tendances actuelles et les nouvelles manières de travailler qui doivent être intégrées dans notre fonctionnement interne mais aussi dans les services que la SPI rend aux entreprises et à ses partenaires publics ;
- Le rôle que doit jouer la SPI notamment dans le cadre des structures supra communales ;
- La nécessité de différencier nos produits au travers de la recherche et développement.
- La nécessité pour la SPI d'être plus à l'écoute de ses clients ;
- La volonté de consolider notre connaissance du territoire pour être un des acteurs de l'intelligence territoriale.

Les plans stratégiques établis par le passé étaient complexes et denses. Une simplification en permettrait une lecture plus aisée pour nos administrateurs et nos actionnaires et donnerait une vision plus claire et plus parlante de notre évolution.

Le plan stratégique 2014-2016 a été actualisé, redynamisé, reformulé pour la période suivante, l'analyse SWOT de la SPI a également été revue (annexe).

3. Axes stratégiques, indicateurs et objectifs

Axe 1 : Atteindre de manière récurrente l'équilibre financier

1.1 Equilibre financier court terme : présenter un résultat cumulé pour les 3 années du plan stratégique au minimum à l'équilibre

Indicateur 2017	Résultat 2017 :
Indicateur 2018	Résultat 2018 :
Indicateur 2019	Résultat cumulé : au moins à l'équilibre OUI NON

1.2 Equilibre financier moyen et long terme : définir et mettre en œuvre un nouveau modèle de répartition des charges/recettes de la SPI qui la rendrait moins dépendante du produit Parc d'activités et intégrerait les nouvelles pistes décidées par le Conseil d'Administration à l'occasion du plan stratégique 2014-2016

- A) Faire l'état des lieux des retours sur investissement de l'ensemble des produits de la SPI
- B) Identifier les produits porteurs en matière de recettes nettes et mettre en œuvre les pistes d'amélioration possibles en termes de rentabilité (liaison avec l'axe 2, voir ci-après)
- C) Identifier la répartition idéale, adaptable en fonction du contexte, des charges/recettes en prenant en compte l'ensemble des produits.
- D) Proposer un mode de financement alternatif de nos missions de service public non rentables.



E) Mettre en œuvre la décision des Instances de conserver à long terme la propriété des terrains en proposant des formules de mise à disposition de terrain aux entreprises

Indicateur 2017	Action A atteinte, action E prête à être mise en œuvre et objectifs fixés pour 2018/2019
Indicateur 2018	Action B atteinte
Indicateur 2019	Actions C et D atteintes, validation du modèle ciblé dans l'objectif 1.2

1.3. Financement/trésorerie de la SPI : étudier et trouver un nouveau modèle de financement à long terme de nos projets d'investissement

A) Rechercher et étudier de possibilités de financement à long terme en relation avec le programme d'investissement de la SPI

B) Lancer un marché de financement ou mettre en œuvre autre mode de financement

Indicateur 2017	: Action A atteinte
Indicateur 2018	: Action B atteinte
Indicateur 2019	: /

Axe 2 : Consolider et développer nos produits

2.1 Consolider notre métier parc d'activités en poursuivant un restockage de terrains qui tienne compte des besoins, des moyens et de la présence de nombreuses friches sur le territoire de la province de Liège

Indicateur 2017	: Situation intermédiaire à présenter au CA
Indicateur 2018	: Situation intermédiaire à présenter au CA
Indicateur 2019	: 5 projets à l'étude (dossiers RZ déposés à la DEPA) pour un total de 72 ha, 7 projets en cours d'équipement (travaux démarrés) pour un total de 72 ha, 7,5 ha bruts prêts à commercialiser.

2.2 Mettre en place une politique volontariste de rachat basée sur les moyens complémentaires à fixer annuellement, en fonction des résultats dégagés

Indicateurs : à fixer annuellement

spi SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS: BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA: BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135



2.3. Liaison Infrastructures/Services : améliorer la rentabilité et l'attractivité du patrimoine de la SPI en y permettant de nouvelles fonctions ou de nouveaux services

A) Accueillir des services auxiliaires (commerces, services à la personne, services aux entreprises,...) au VAL BENOIT et sur d'autres sites SPI, en visant un return financier à moyen terme

Indicateur 2017	Conditions d'implantation de tels services fixées
Indicateur 2018	Accueil d'un projet sur le site du VAL BENOIT
Indicateur 2019	Accueil d'un projet sur un autre site

B) Adapter notre portefeuille de bâtiments afin qu'il soit renouvelé et qu'il corresponde à l'évolution de la demande des clients.

Indicateur 2017	Priorités d'actions sur les bâtiments fixées, indicateurs 2018-2019 fixés
Indicateur 2018	Selon indicateurs fixés
Indicateur 2019	Selon indicateurs fixés

C) Développer deux projets pilotes permettant de diversifier notre offre de produits ou services en matière de patrimoine (exemple : logement, Micro-grid, panneaux photovoltaïques...)

Indicateur 2017	/
Indicateur 2018	/
Indicateur 2019	2 projets développés

2.4. Services : développer des services à valeur ajoutée sur l'ensemble du territoire (études, outil d'aide à la décision stratégique, animation de réflexions à caractère territorial, montage et pilotage de projets, ...)

Capitaliser les expériences en matière d'études socio-économiques et territoriales pour définir des méthodologies et des produits types associés. Développer des outils d'intelligence collective et de gestion de données. Prospecter et commercialiser ce type de services.

Indicateur 2017	2 études sur la base de produits connus
Indicateur 2018	3 études dont une dans un nouveau domaine
Indicateur 2019	3 études

spi SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS: BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA: BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135



2.5. **Responsabilité sociétale : identifier les pratiques nous permettant de favoriser et développer l'activité et l'emploi local (éthique des marchés publics, actions sur chantier, ...)**

Développer seul ou avec des partenaires, des initiatives intégrant une dimension sociale et / ou favorisant les acteurs/produits locaux.

Indicateur 2017	1 initiative développée
Indicateur 2018	1 initiative développée
Indicateur 2019	1 initiative développée

Axe 3 : Renforcer la commercialisation de nos produits

3.1. **Améliorer la stratégie de commercialisation en tenant compte de l'ensemble des produits**

- A) Adapter la liste des produits et leur stratégie de commercialisation
- B) Définir les priorités de commercialisation année par année
- C) Mettre en œuvre les priorités de commercialisation annuelles

Indicateur 2017	Actions A et B réalisées
Indicateur 2018	Actions A, B et C réalisées
Indicateur 2019	Actions A, B et C réalisées

3.2. **Etre sur le terrain, écouter et cultiver notre relation client**

- A) Mettre en place une stratégie de relations publiques et clientèle
- B) Etablir une liste de cibles et définir les actions à mener pour chacune de celles-ci
- C) Etablir un plan d'action de sensibilisation de tout le personnel pour qu'il puisse être ambassadeur de la SPI
- D) Etablir et réaliser annuellement une liste d'actions

Indicateur 2017	Actions A, B et C réalisées
Indicateur 2018	Action D réalisée
Indicateur 2019	Action D réalisée

spi SCRL agence de développement pour la province de Liège

Atrium VERTBOIS | 11 Rue du Vertbois | B-4000 LIEGE | T. +32 (0)4 230 11 11 | F. +32 (0)4 230 11 20 | info@spi.be | www.spi.be

ING : BE84 3400 0007 0059 BIC: BBRUBEBB | BNP PARIBAS FORTIS: BE75 2400 0436 0051 BIC: GEBABEBB | DEXIA: BE46 0910 0078 6436 BIC: GKCCBEBB | RPM Liège TVA BE 0204.259.135



Axe 4 : Faire évoluer l'organisation SPI

4.1 Amélioration de la transversalité dans les réalisations et les opérations

Indicateur 2017	Modélisation complète des processus terminée Gestion de leur impact et de leur évolution maîtrisée
Indicateur 2018	Gestion des contacts, GED, Workflow, planification mis en place Déploiement du système de la gestion de la relation commerciale terminé
Indicateur 2019	/

4.2 Mettre en place avec le personnel un plan d'action permettant d'ancrer la valeur « sens des responsabilités »

Indicateur 2017	Modèle d'organisation et plan d'actions partagé réalisés
Indicateur 2018	Plan d'action mis en œuvre
Indicateur 2019	Plan d'action mis en œuvre et conclusions tirées tant sur l'initiative que ses retombées

4.3 Mettre en place avec le personnel un plan d'action permettant d'améliorer la communication et le partage de l'information en interne

Indicateur 2017	Modèle d'organisation et plan d'actions partagé réalisés
Indicateur 2018	Plan d'action mis en œuvre
Indicateur 2019	Plan d'action mis en œuvre et conclusions tirées tant sur l'initiative que ses retombées

