

# ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU 15/12/20

## Note de synthèse

À l'article L1523-13 § 1<sup>er</sup> – alinéa 3, le Code de la Démocratie Locale prévoit que :  
« Les convocations pour toute assemblée générale contiennent l'ordre du jour ainsi qu'une note de synthèse et une proposition de décision pour chacun des points à l'ordre du jour, l'ensemble étant accompagné des documents y afférents. Ceux-ci peuvent être envoyés par voie électronique. À la demande d'un cinquième des associés, un point peut être ajouté à l'ordre du jour de l'assemblée générale. », voici ci-dessous la note de synthèse.

### **1. Plan stratégique 2020-2022 - Etat d'avancement au 30/09/20**

#### **1. Principes transversaux et contexte général**

Les axes stratégiques 2017-2019 s'inscrivaient dans la logique et les principes transversaux suivants :

- 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 plan stratégique 2020-2022 a été élaboré en réponse aux enjeux perçus pour notre territoire, en regardant au-delà de la seule échéance 2022.

Axe 1 : Développer des solutions d'implantation qui répondent aux besoins des entreprises, en cohérence avec les mutations économiques et environnementales.

Axe 2 : Développer des solutions de services innovantes et attractives pour les entreprises.

Axe 3 : Devenir le principal partenaire prospectif et opérationnel pour les associés.

Axe 4 : Entrer en transition, vers un modèle d'économie circulaire, qui vise à recycler le territoire.

Axe 5 : Devenir une organisation agile, attractive, innovante.

En termes budgétaires, les projections suivantes avaient été présentées sur les années 2020 à 2022 en présentant tant la situation au fil de l'eau que l'impact des actions du plan stratégiques

#### **Budgets économiques cumulés :**

<b>Nature des budgets</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totaux</b>
Résultats du budget économique au fil de l'eau	795.344	-553.079	459.152	701.417
Résultats du budget stratégique	-1.284.250	-1.054.838	-542.605	-2.881.693



<b>Cumul des budgets au fil de l'eau et stratégique</b>	<b>-488.906</b>	<b>-1.607.917</b>	<b>-83.454</b>	<b>-2.180.277</b>
---	-----------------	-------------------	----------------	-------------------

### Budgets d'investissements cumulés :

<b>Investissements</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Totaux</b>
Au fil de l'eau	5.107.250	5.117.500	620.000	10.844.750
Stratégique	3.150.000	800.000	700.000	4.650.000
<b>Cumulé</b>	<b>8.257.250</b>	<b>5.917.500</b>	<b>1.320.000</b>	<b>15.494.750</b>

### Mouvements de trésorerie cumulés :

<b>Mouvements de trésorerie</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Triennat</b>
Budget au fil de l'eau	-7.631	-12.031	192	<b>-19.470</b>
Budget stratégique	-4.434	-1.645	-1.013	<b>-7.092</b>
	<b>-12.065</b>	<b>-13.676</b>	<b>-821</b>	<b>-26.562</b>

Le budget sur ces trois années 2020-2022 peut être considéré comme un budget d'investissement sur fond propre permettant de réaliser l'ambition de ce plan stratégique dont les fruits seront récoltés au cours des années ultérieures.

Toutefois, sur base de l'extrapolation actuelle et compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire, le résultat 2019 sera en dégradation (sous toutes réserves de -716.000 EUR au lieu de -488.906 EUR).

Les services travaillent actuellement à l'établissement d'un budget 2021 corrigé qui sera validé par les Instances en janvier 2021.

## **2. Evaluation au 30/09/2020 du plan stratégique 2020-2022**

Il ressort de cet exercice d'évaluation que :

- 88% des actions ont été entamées ou réalisées en date du 30/09/2020 ;
- 70% des actions sont considérées comme étant pleinement en capacité d'être réalisées et 24 % comme nécessitant des ajustements d'ici fin de l'année 2020.

### **Axe 1 : Développer des solutions d'implantation qui répondent aux besoins des entreprises, en cohérence avec les mutations économiques et environnementales**

La mise à disposition de solutions d'implantation pour entreprises demeure le métier historique de la SPI. Les objectifs de renforcement, de diversification et des solutions proposées ont été déclinés au travers d'actions qui ont été rencontrées ou le seront à l'échéance de fin 2020. Il en est ainsi, notamment:

- du taux d'occupation de nos bâtiments qui atteint voire dépasse les objectifs définis, dans un contexte difficile ;
- du renforcement de nos outils de gestion et de monitoring de l'offre disponible pour entreprises dont l'actualisation ou l'analyse fonctionnelle sont en voie de réalisation ;
- de l'objectif de construction de nouveaux bâtiments dont les bases concrètes ont été établies (marchés de services et de travaux).



L'impact de la crise sanitaire actuelle doit toutefois être prise en compte dans le délai de réalisation de certaines actions. En effet, les services ont proposé de postposer l'actualisation de l'étude de marché sur les besoins en centres d'affaires et bureaux, au vu de l'impact dans le changement d'occupation de ces espaces que le confinement a généré et de test grandeur nature en termes de télétravail généralisé. Toutefois, l'étude sur les besoins et la cartographie de Coworking, dont l'échéance était fixée en 2021, a pu avancer, répondant davantage aux besoins et changements de comportement précités.

## **Axe 2 : Développer des solutions de services innovantes et attractives pour les entreprises**

Outre les solutions d'implantation, la SPI a aussi comme objectif de répondre à un spectre plus large de besoins et demandes du secteur entrepreneurial et, par conséquent de développer une offre de services attractive qui rencontre les exigences de ce secteur. Au travers de cet axe 2, il s'agit de renforcer et d'organiser le développement de ces nouveaux services et d'augmenter l'expérience client.

Concrètement, les actions du plan stratégique correspondant à cette année 2020 ont consisté notamment à :

- l'entrée en fonction de deux « Chargés de relations entreprises » à temps plein qui doivent susciter et répondre aux besoins du terrain
- contact avec les entreprises et club d'entreprises et mise en œuvre d'une convention de partenariat ;
- la définition d'une enquête clients et du catalogue produits et services ;
- la mise en œuvre d'un service d'aide à la décision de type DATA (OCTAD et LEDICA) à destination des entreprises et qui est prêt à être commercialisé ;
- les prémisses du développement d'un nouveau service d'aide à la décision en matière d'écologie industrielle.

## **Axe 3 : Devenir le principal partenaire prospectif et opérationnel pour les associés**

Cet axe vise à renforcer la relation entre les associés historiques (la Province et les Communes et) ainsi que les acteurs supracommunaux et la SPI par diverses actions dont la réalisation en 2020 a notamment permis :

- l'entrée en fonction de la « Chargée de relations « Pouvoirs locaux » » pour gérer les demandes des associés vers les différents services de la SPI et remonter les besoins du terrain ;
- de définir le catalogue produits et services à destination des pouvoirs locaux
- de présenter aux supracommunalités des thématiques touchant à leur territoire (cette action s'étalera également sur l'année 2021) et le potentiel d'études que la SPI peut réaliser ;
- de mettre en œuvre et de réfléchir à de nouvelles modalités tarifaires.

## **Axe 4 : Entrer en transition, vers un modèle d'économie circulaire, qui vise à recycler le territoire**

Entrer en transition signifie de réorienter son activité au regard des enjeux et défis actuels qui impliquent un changement de modèle de développement économique et territorial. La SPI s'était engagée à mettre en œuvre une série d'actions dont :



- la poursuite du recyclage foncier au travers du développement de projets au sein de sites désaffectés ou de rachats
- le développement et la mise en œuvre des projets d'énergies renouvelables au service du territoire (projets éoliens dans les parcs des Hauts-Sarts, de Villers-le-Bouillet et des Plénesses) ou le projet de communautés d'énergies renouvelables dans le parc des Hauts-Sarts).

Toutes les actions prévues sont entamées ou en voie d'être réalisées à des stades divers.

Par ailleurs, à l'occasion d'une évaluation intermédiaire le Bureau exécutif a demandé d'ajouter un objectif transversal, qui vise à étudier comment obtenir, à travers les différentes initiatives de services innovants (mobilité, énergie, ...), un soutien à la création d'activités et d'emplois nouveaux (la formule de prise de participation est une formule à analyser dans les pistes).

### **Axe 5 : Devenir une organisation agile, attractive, innovante**

Une entreprise agile est une entreprise qui apporte des solutions concrètes et personnalisées à ses clients, qui coopère pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour maîtriser le changement et l'incertitude, et enfin qui se nourrit de la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel. Cette transition vers une organisation « agile » s'est poursuivie en 2020 notamment en modernisant les processus et outils informatiques de ses métiers et en améliorant sa communication interne.

A l'occasion du Bureau exécutif du 1<sup>er</sup> juillet, les membres ont recommandé, pour l'objectif 5.1, en lieu et place de l'indicateur prévu, d'organiser des réunions des instances décentralisées sur le territoire, qui permette de découvrir des projets réalisés ou accompagnés par la SPI, en y invitant le Bourgmestre de la Commune concernée. Il est également proposé d'envisager des méthodes d'animation et de dynamisation de débats adaptées à la taille du Conseil d'administration et visant à l'objectif défini.

Pour l'objectif 5.5, il est recommandé de réaliser des séquences vidéo qui illustrent les réalisations de la SPI, à travers le point de vue des clients et associés, ce matériel étant utile tant pour la promotion externe qu'à l'occasion des 60 ans de la SPI en 2021.

## **2. Démissions et nominations d'Administrateurs**

Messieurs Julien VANDEBURIE (PROVINCE), Didier NYSSSEN (PROVINCE) et Eric HAUTPHENNE (COMMUNE) remplacent respectivement Messieurs Hajib EL HAJJAJI (PROVINCE), Eric LOMBA (PROVINCE) et Claude KLENKENBERG (COMMUNE), démissionnaires, en qualité de membre du Conseil d'Administration jusqu'à la fin de leur mandat conformément à l'article 19 des statuts.

