

ANNEXE 2 – Anhang 2

Plan stratégique 2026-2028

Le Conseil d'Administration, à l'unanimité, recommande à l'Assemblée Générale de valider le plan stratégique pour les années 2026-2028 comme proposé ci-après.

L'Assemblée Générale approuve le plan stratégique pour les années 2026-2028, 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.



PLAN STRATEGIQUE SPI 2026-2028

**UNE STRATEGIE TERRITORIALE ENGAGEE
FACE AUX DEFIS DE LA
REINDUSTRIALISATION, DE LA TRANSITION
ET DES MUTATIONS LOCALES**



LE MOT DU PRÉSIDENT

Entreprendre en se réinventant - Renforcer la confiance – Décloisonner -Contribuer à la construction d'une métropole provinciale dynamique et durable

Elaborer un plan stratégique n'est jamais un exercice facile, mais il peut être exaltant. Et il l'a été sans conteste en l'espèce. J'en remercie d'emblée tous les participants : le personnel, la direction, les administrateurs, les associés, etc.

SPI est une intercommunale particulière. Elle rassemble la Province de Liège et ses 84 communes. Ses activités n'étant pas protégées par un monopole, rester l'acteur numéro 1 du foncier économique sur le territoire provincial est un défi qui, pour être relevé, ne permet pas de ne pas continuellement se réinventer.

L'analyse SWOT menée par le Comité de direction à l'entame de la réalisation du présent plan n'a esquivé aucune question, aucun tabou. Prétendre que tout va bien et que tout peut continuer comme avant ne permet pas d'analyser de manière sérieuse ses forces et ses faiblesses et d'être à la hauteur des attentes d'un monde qui change si vite. Bien au contraire, la volonté affichée par le présent plan est celle d'affronter les nouveaux enjeux, d'améliorer ce qui ne va pas, d'écouter les critiques des associés ou des entreprises et d'en tirer le meilleur parti, pour renforcer la confiance et mériter la place que SPI occupe au cœur du territoire provincial depuis tant d'années.

Le decloisonnement institutionnel est également un enjeu majeur. SPI n'est pas le seul acteur public économique actif sur le territoire provincial. Pourtant, les collaborations entre ces différents acteurs ont été insuffisantes ces dernières années, ce qui peut handicaper le développement économique de notre territoire et freiner l'investissement de nos entreprises privées. La mise en œuvre du présent plan appelle à nouer des partenariats positifs et structurants.

Enfin, le renforcement des liens entre la Province de Liège, ses services et SPI est un enjeu majeur pour contribuer à la construction d'une métropole provinciale dynamique, offrant à nos villes et communes des services mutualisés et expérimentés, à l'heure où les moyens sont rares et les attentes citoyennes grandes.

Motivés par la fusion en cours avec ECETIA, SPI et ses équipes sont mobilisés pour faire de la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique un projet fédérateur et réussi.

Au nom du Conseil d'administration, je remercie l'ensemble des associés pour leur confiance et confirme que SPI est plus que jamais un outil à leur disposition.



Fabian Culot,
Président

Conformément au Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, les intercommunales doivent présenter un plan stratégique pour 3 ans, en formulant non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi des indicateurs.

Au-delà de cette obligation légale, cela constitue une véritable opportunité de réfléchir régulièrement et avec méthode, sur des bases rigoureuses et innovantes, à l'avenir de notre institution, de ses missions et de son positionnement.

La construction du plan stratégique 2026–2028 repose sur une démarche collaborative et structurée :

1. Analyse SWOT de SPI et de cinq de ses produits phares.
2. Consultation des instances (Conseil d'administration du 11 septembre et du 9 octobre) et validation des 4 axes stratégiques par le CA.
3. Retours de terrain : intégration de remarques émanant de communes et d'une rencontre avec la Province de Liège.
4. Volonté politique de faire de SPI, puis SPI fusionnée avec ECETIA, un acteur clé du développement territorial (accord provincial)
5. Prise en compte des réalités : pression budgétaire, incertitudes sur les subsides, enjeux énergétiques, partenariats à créer ou à renforcer avec les autres partenaires publics.
6. Fusion avec ECETIA : anticipation des impacts organisationnels et culturels et groupes de travail en parallèle sur la fusion.
7. Enquête interne : mobilisation des équipes via une enquête en ligne pour enrichir les objectifs et indicateurs.
8. Intégration budgétaire : élaboration des budgets triennaux en cohérence avec le plan stratégique.

■ **contexte**

Dans un contexte de mutation profonde des équilibres territoriaux, SPI ne se contente pas d'accompagner le développement économique : elle entend le structurer, l'anticiper et le rendre robuste et pertinent face aux réalités du terrain. À l'heure où la Wallonie cherche à se réindustrialiser, où les ressources publiques se raréfient, et où des incertitudes pèsent sur les territoires — rareté des terrains, objectif ZAN (zéro artificialisation nette), évolution du décret PAE en discussion, tensions sur la disponibilité de puissance électrique, contraintes budgétaires — SPI affirme son ambition : celui d'un opérateur territorial stratégique, capable de conjuguer utilité publique, innovation foncière et performance économique.

SPI revendique une position différenciante : celle d'un opérateur de terrain, capable de mobiliser les ressources foncières, les expertises et les partenariats pour faire émerger des projets utiles, à valeur ajoutée et adaptés aux réalités locales — même dans un environnement plus incertain.

Le projet d'entreprise pour 2026-2028 repose sur **quatre axes stratégiques**, pensés comme des leviers d'action pour répondre aux défis du territoire :

- Réindustrialiser la province de Liège en valorisant les terrains disponibles et en développant une offre pour des projets à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois.
- Renforcer la supracommunalité, en tant qu'outil opérationnel au service de la Province de Liège et de ses 84 Communes et l'appui aux projets locaux, notamment via la fusion avec ECETIA et une proximité renforcée.
- Briser l'isolement institutionnel, en fédérant les acteurs et moyens économiques liégeois autour d'une stratégie commune de développement et d'emploi.
- Assurer un modèle économique d'entreprise durable et territorialement engagée.

SPI évolue dans un environnement marqué par :

- **La rareté du foncier économique (moins de 150 ha disponibles fin 2025), imposant une gestion fine et stratégique des terrains.**

Cette gestion s'inscrit en outre dans le cadre de contraintes réglementaires incertaines. La stratégie Wallonne de gestion des PAE se construit en effet au moment de l'écriture du Plan stratégique 2026-2028. Les premières informations qui en ressortent indiquent une nécessaire évolution du métier des Agences de développement économique, une collaboration plus large avec le privé, une réduction des moyens et un monitoring centralisé sur la base de données à uniformiser et à valider.

Outre ce changement de posture et d'organisation, le contexte ZAN 2050, la réforme du décret PAE et les exigences en matière de performance énergétique sont des éléments à intégrer dans le métier d'accompagnement à l'implantation des entreprises, y compris la mise à disposition d'espaces.

➤ **Une demande croissante de solutions d'implantation pour les PME, dans un contexte de réindustrialisation.**

Le chiffre des demandes d'implantations arrivant chez SPI augmente d'année en année. Elles ne peuvent toutes être rencontrées, soit parce que l'offre ne correspond pas à la demande, soit parce qu'il n'y a pas de connaissance centralisée en temps réel des espaces disponibles sur le territoire. Si le tissu économique de la province de Liège est majoritairement constitué de TPE et PME locales (premiers clients de SPI au sein de ses PAE et bâtiments), la DPR table aussi sur la réindustrialisation de la Wallonie et donc une part d'espace à réserver pour des entreprises de production à plus grande échelle sur des espaces spécifiques, le cas échéant de plus



grande taille, avec un équipement adaptable. Dans cette notion d'adaptabilité intervient l'opportunité pour l'entreprise d'équiper elle-même le terrain qu'elle se verra affecter, de préférence sur du foncier remobilisable (friche). Cette vision de l'affectation d'espaces économiques est une des évolutions envisagées au sein de la stratégie PEPS 2050. Elle change le modèle de fonctionnement des ADT, en laissant également l'opportunité de collaborations avec d'autres opérateurs publics ou privés dans le cadre de PPP et avec un modèle économique qui reste à tester.

➤ **Une pression budgétaire sur les pouvoirs publics, qui appelle à des modèles économiques plus robustes et à des relations de confiance.**

Depuis plusieurs plans stratégiques, SPI appelle une modification de son modèle économique. Plusieurs pistes ont été concrétisées et amènent déjà des rentrées supplémentaires : il s'agit de celles des bâtiments loués aux entreprises. La piste de l'éolien est en test depuis le plan stratégique 2023-2025. Le recul est donc insuffisant pour y voir une piste de nouvelles rentrées récurrentes en parallèle des investissements importants qu'il nécessite, sous réserve d'une évaluation positive, d'une maîtrise des risques et de la poursuite d'une réelle complémentarité avec les métiers de base de SPI.

La mise à disposition de terrains et les prestations de services aux collectivités publiques restent donc deux sources de revenus qu'il faut conserver, adapter et enrichir dans toute la mesure du possible. La mise en œuvre des PAE en cours et au stade de projet, dans le contexte d'une stratégie wallonne qui soutiendra des zones « sous tension », va cadrer les possibilités et les financements impactant les façons de faire et nécessitant des montages créatifs.

En parallèle, les moyens des collectivités diminuent et leurs besoins changent probablement également. Le renforcement du contact avec ceux-ci sera la clé d'une adaptation des produits SPI et ensuite de la NEWCO issue de la fusion avec ECETIA.

L'efficience dans la gestion des projets SPI, globalement, est également un point d'attention qui intervient au niveau du plan stratégique. Que ce soit grâce aux outils informatiques mis en œuvre ou à une évolution de la posture en termes de gestion de projets, la robustesse du modèle économique viendra aussi d'une attention prononcée au partage d'expertise et à une uniformisation des processus de travail. La mutualisation des expertises entre les équipes SPI et ECETIA est une carte à jouer dans ce cadre.

Au-delà de ces modèles à consolider, les relations entre les associés SPI et elle-même sont à repenser. Une meilleure connaissance, une confiance rétablie ou renforcée seront des atouts pour une collaboration à réinventer sur le long terme en fonction des besoins et contraintes des uns et des autres à leurs échelles territoriales.

➤ **L'enjeu des supracommunalités**

La métropole provinciale liégeoise, ce sont 84 communes et 4 supracommunalités au sein d'un territoire provincial. Ses atouts : une position géographique stratégique, des entreprises fleurons pour le territoire wallon, des entreprises structurantes pour le territoire local et également un aéroport, un port, une Université, un enseignement riche et diversifié, des institutions culturelles, ... L'étendue, la densité et la diversité de son territoire lui confèrent aussi des besoins et des spécificités plus locales. Ces constats doivent permettre de faire évoluer la gouvernance territoriale, de la structurer pour viser une vision partagée au niveau des pouvoirs locaux. Si l'enjeu est réel (la coopération sert indéniablement l'intérêt supracommunal), les freins le sont aussi (absence de cadre adapté ou éprouvé, l'incertitude du financement, le fonctionnement différent des supracommunalités en place, ...).

L'objectif pour SPI est de garantir un service public de qualité pour le citoyen. A cette fin, SPI démultipliera les contacts et collaborations avec la Province de Liège et les Conférences des bourgmestres d'une part, ainsi qu'avec l'ensemble des villes et communes associées d'autre part, afin de renforcer ses services aux communes dans une logique de mutualisation des coûts et de l'offre de services.

➤ **Le besoin d'une collaboration renforcée entre les opérateurs publics et privés, rafraîchissante et motivante pour le territoire de la province de Liège**

L'ambition de SPI au travers du présent plan stratégique est de participer à une nouvelle structuration des acteurs publics économiques actifs en province de Liège, tout en étant attentive à l'ensemble des opérateurs privés avec lesquels des collaborations pourront également être nouées dans le souci de développer au mieux le territoire provincial liégeois.

Dans ce cadre, SPI - de surcroît dans le cadre de la mise en œuvre de sa fusion avec ECETIA - se place dans l'exécution de l'accord de majorité intervenu au niveau de la Province de Liège et souhaite établir ou renforcer ses liens notamment avec Enodia/Nethys, Noshag, le port autonome de Liège ou encore l'aéroport de Liège.

Les planètes sont en effet alignées pour converger vers plus de collaborations et plus de confiance au bénéfice du territoire.

Aussi, SPI se place dans une volonté de partage, d'échange et de centralisation de la donnée relative à l'offre de foncier au bénéfice des entreprises, qu'il s'agisse des terrains ou des immeubles bâtis.

SPI souhaite également développer toutes les synergies et complémentarités possibles avec Noshaq.

Enfin, SPI développera avec Enodia/Nethys une relation partenariale permettant de mobiliser au profit du développement économique liégeois les moyens que la situation budgétaire des villes et communes associées ne leur permettront le cas échéant plus d'apporter à la réalisation des investissements stratégiques à développer sur le territoire provincial.

Les 4 axes suivants nourrissent le plan stratégique 2026-2028, ils sont assortis d'objectifs stratégiques (OS), d'objectifs opérationnels (OO) et d'indicateurs.



■ les axes

AXE 1. Contribuer à la réindustrialisation wallonne en soutenant le développement, en province de Liège, de projets d'entreprises qualitatifs porteurs d'emplois et de valeur-ajoutée territoriale conformément à la stratégie wallonne de développement des PAE¹

Ce premier axe répond à l'urgence de relancer l'activité économique en Wallonie, en valorisant les terrains disponibles et en soutenant des projets porteurs d'emplois. Il s'appuie sur les forces internes (maîtrise du processus de mise à disposition, expertise foncière, connaissance du territoire), les opportunités (stratégie PEPS 2050, partenariats avec Noshag, Nethys/Enodia, etc.), les menaces (manque d'électricité, concurrence accrue, contraintes du décret PAE), et les faiblesses (offre limitée de terrains, complexité des procédures).

Les objectifs stratégiques visent à optimiser l'usage du foncier, densifier les PAE, anticiper le ZAN et structurer une gouvernance territoriale servant l'objectif de maintien et de création d'emploi et de valeur ajoutée.

Au moment de la rédaction du PST 2026-2028, les services ont été conviés à une première prise de connaissance de l'étude PEPS 2050 – pour Projection des Espaces de Production Suffisants pour 2050 – commanditée par le SPW DEPA pour le Gouvernement wallon, support de travail à la mise en œuvre de Stratégie wallonne de Développement des PAE.

L'impact de l'étude modifiera les Objectifs Stratégiques (OS) voire Objectifs Opérationnels (OO) de cet axe 1 sans qu'il soit possible à ce stade de préciser dans quelle mesure. Il en va de même pour l'affectation des ressources tant financières qu'humaines (évolution des attentes/processus, nouvelles obligations, contrat d'objectifs, ...).



OS1.1 Optimiser l'usage des terrains SPI commercialisables

L'attractivité du territoire de la province de Liège souffre de la saturation foncière, de l'absence de disponibilités immédiates pour des projets structurants, et de la difficulté à densifier les PAE historiques. Le premier OS du PST SPI contribue à améliorer l'attractivité et travailler la tension foncière en optimisant l'usage des terrains SPI commercialisables. Les projets des entreprises seront évalués de façon plus fine et systématique. Le parallèle de cette évaluation se passe au niveau des PAE : ils seront

¹ Selon l'article de [L'Echo](#), la Wallonie a identifié cinq zones prioritaires pour le développement économique, dont "Liège bas" et Verviers, où l'artificialisation reste permise.

Ailleurs, seuls les projets sur friches industrielles seront autorisés. L'objectif est de libérer 1.500 hectares pour l'activité économique. Toute création de parc devra être compensée par de la renaturation. Les intercommunales perdront leur monopole et devront collaborer avec des opérateurs privés.

catégorisés selon leurs disponibilités foncières pour déterminer le profil type des entreprises à y accueillir. Les moyens ainsi mis en œuvre visent à permettre l'implantation la plus adéquate en fonction du foncier disponible et de la valeur-ajoutée territoriale du projet des entreprises (notamment en termes de développement de l'emploi, de l'insertion dans un éco-système ou de l'accès à et de la disponibilité de l'énergie) dans une situation de tension foncière.

OO 1.1.1 Scorer les projets des entreprises pour évaluer leur impact territorial, identifier leur profil et les orienter vers le PAE idéal.

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée en fonction de la validation des étapes suivantes :

IND 1.1.1 a : Définition d'une grille d'analyse multicritères (30/06/2026) et approbation par les instances des critères de la grille et leur pondération (30/09/2026)

IND 1.1.1.b : Création d'un comité de scoring interne (dispositif de gouvernance utilisé pour évaluer, prioriser ou sélectionner les projets selon la grille multicritères adoptée) (01/10/2026)

IND 1.1.1 c : 100% des projets d'entreprises entrants scorés (dès le 01/10/2026)

IND 1.1.1 d : Critères mis en perspective avec les prescrits de PEPS2050 et adaptés le cas échéant (31/12/2027)

OO 1.1.2 Catégoriser les PAE selon les disponibilités foncières existantes pour en déterminer le profil type des entreprises à y accueillir et la meilleure formule de commercialisation au regard de PEPS 2050, des caractéristiques spécifiques des terrains restants et des enjeux de filières.

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND 1.1.2 a : Méthodologie finalisée au 31/12/2026

IND 1.1.2 b : 100% des PAE (avec terrains commercialisables) analysés et catégorisés avec une ou plusieurs formules de commercialisation (état d'avancement 2027 et 2028).

OS1.2 Optimiser l'usage du foncier économique du territoire provincial au regard de la stratégie wallonne 2050

La potentielle stratégie wallonne 2050 indique à ce stade de sa construction : « *En 2050, la Région wallonne a organisé efficacement son espace de développement économique. Elle s'est dotée de surfaces suffisantes et délimitées pour soutenir à la fois son déploiement économique et la préservation de ses sols, de ses ressources naturelles et de son paysage. Mobilisant le secteur privé, ce support spatial de la production fournira des opportunités fluides pour le parcours immobilier de toutes les entreprises, des jeunes pousses aux entreprises de grande taille, favorisant l'emploi sur le territoire et la fourniture des biens et services nécessaires à une vie de qualité, sans artificialisation nette de terre* ».

Au niveau des PAE, il faut à la fois qu'ils soient valorisables en quantité suffisante et dans des délais courts pour soutenir la croissance des entreprises et qu'ils préservent

la qualité des sols et des paysages qui constituent des ressources distinctives du territoire.

Pour y contribuer au niveau de la province de Liège, SPI procèdera d'abord à une priorisation des gisements de foncier à recycler par SPI.

OO1.2.1 Sur la base des inventaires existants identifier et prioriser les gisements de foncier à recycler par SPI (friches, bâtiments, rachats et dossiers « gelés/en stand-by »)

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND 1.2.1 a : Grille d'analyse et de caractérisation validée par les instances (30/06/2026)

IND 1.2.1 b : Liste des priorités approuvée par le BE, puis mise à jour annuelle de la liste en fonction de l'évolution du contexte et des moyens susceptibles d'être affectés aux projets (31/12/2026)

OS1.3 : Densifier l'occupation des PAE actuels

Pour répondre à la demande des entreprises à chaque étape de leur parcours tout en préservant les paysages, le Gouvernement wallon souhaite adopter une stratégie qui consiste à dimensionner très précisément le besoin en surfaces, à préciser les modalités de leur déploiement et à délimiter les lieux dans lesquels ce besoin pourra être rencontré de manière à minimiser l'impact sur la qualité des sols et des paysages.

Une première façon d'y arriver est de densifier l'occupation des PAE actuels. Plusieurs façons de faire seront suivies : via la poursuite de la politique des rachats dans les PAE d'une part et, d'autre part, par une veille de l'occupation des terrains et bâtiments dans les PAE.

OO1.3.1 Poursuivre la mise en œuvre de la politique de rachats dans les PAE SPI (terrains, bâtiments à conserver ou déconstruire) pour contribuer à l'augmentation des espaces d'implantation pour les entreprises, au regard des moyens disponibles.

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND 1.3.1 a : Mobilisation de trésorerie de 2.3 mios en 2026, 5,6 mios en 2027 et 0.6 mios en 2028 à des fins de rachats au sein des PAE SPI

IND 1.3.1 b : Nombre d'ha rachetés avec les budgets mobilisés

OO1.3.2 Actualiser la veille et l'occupation des terrains et bâtiments dans les PAE, identifier les espaces disponibles dans les PAE pour mieux mettre en relation la demande et les possibilités présentes dans le PAE.

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND 1.3.2 a : % des PAE scannés pour fin 2027 (cible 100%)

OS1.4 : Anticiper les contraintes du Zéro Artificialisation Nette (ZAN) en planifiant sur les 10 prochaines années une offre foncière économique adaptée à l'échelle provinciale/supracommunale dont les extensions de PAE existants

Travailler sur le moyen terme permettra d'envisager plus sereinement le long terme. C'est pour cette raison que le terme de 2035 est prévu dans cet objectif, pour arriver ensuite à 2050. Les conditions qui entourent l'atteinte de ZAN 2050 ne sont pas encore

suffisamment claires pour envisager des étapes avec précision, notamment au niveau des compensations planologiques. Plusieurs enjeux ont toutefois pu être dégagés pour servir de levier sur cette voie. D'abord, travailler sur la sensibilisation locale et supra-locale (au niveau des communes, des supracommunalités, de la Province), mettre en place une gouvernance pour la gestion des compensations planologiques et enfin identifier le potentiel de compensation. La réflexion se conclura par l'élaboration d'un tableau de bord 2035 pour le territoire, base d'une trajectoire pour 2050.

Cet objectif stratégique invite implicitement aussi à l'établissement d'une relation de confiance avec les associés SPI, Province et Communes ainsi qu'avec les supracommunalités et les différents services du SPW (ceci ressort plus précisément des axes 2 et 3).

OO1.4.1 Outiller les Communes et supracommunalités pour qu'elles puissent intégrer les enjeux du ZAN sur les projets économiques de leur territoire, en leur fournissant un cadre de référence clair : normes, leviers et freins à la mise en œuvre des PAE

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND1.4.1 a : Document de référence validé et diffusé (30/06/2027)

IND1.4.1 b : Nombre de Communes/supracommunalités ayant participé aux séances d'informations (31/12/2027)

OO1.4.2 Mettre en place une gouvernance territoriale pour la gestion des compensations planologiques liée aux nouveaux PAE

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND1.4.2 a : Nombre de Communes/Province/supracommunalités participant à la gouvernance (viser toutes les communes, la Province de Liège et les 4 supracommunalités pour 31/12/2028)

IND1.4.2 b : Nombre d'hectares de compensation identifiés et validés par les Communes (31/12/2028)

OO1.4.3 Élaborer un tableau de bord 2035 pour le territoire, base d'une trajectoire pour 2050 et reprenant : la projection de la demande, l'identification des surfaces valorisables (échéances 2030 et 2035), l'identification des surfaces additionnelles à produire pour rencontrer la demande, l'identification des gisements fonciers remobilisables (GFR) où produire ces surfaces en minimisant l'artificialisation additionnelle

L'atteinte de cet objectif opérationnel sera mesurée comme suit :

IND 1.4.3 a Elaboration d'un tableau de bord et mise à jour (Etat d'avancement au 31/12/2026, 31/12/2027, 31/12/2028)

AXE 2. Positionner la structure fusionnée (SPI-ECETIA = NEWCO) comme partenaire supracommunal de la Province de Liège et des Communes de son territoire

Ce deuxième axe traduit la volonté de faire de SPI-ECETIA un partenaire incontournable pour les communes et la Province de Liège. Il repose sur une légitimité institutionnelle renforcée par la fusion, une expertise reconnue en AMO et en intelligence territoriale (Etudes et Data), ou encore des opportunités de mutualisation avec la Province de Liège et les supracommunalités.. Les objectifs visent à formaliser la vision commune, structurer les relations avec les communes et la Province de Liège, et construire/proposer des projets et des services à forte valeur ajoutée au bénéfice des associés et du territoire de la province de Liège.



OS2.1 Construire une organisation commune cohérente et intégrée avec ECETIA, capable de porter une vision supracommunale partagée, d'accompagner efficacement les communes et la Province de Liège, et de concrétiser des projets à forte valeur ajoutée pour le territoire

Dans le cadre du processus de fusion entre SPI et ECETIA, l'Objectif Stratégique 2.1 vise à construire une organisation commune, cohérente et intégrée, capable de porter une vision supracommunale partagée, d'accompagner efficacement les communes et la Province de Liège, et de concrétiser des projets à forte valeur ajoutée pour le territoire.

Cet objectif stratégique répond à une double exigence : d'une part, assurer la cohérence institutionnelle et opérationnelle de la nouvelle entité, et d'autre part, renforcer sa capacité à agir en tant qu'acteur territorial structurant, au service du développement économique et spatial de la province.

Les objectifs opérationnels ont été définis pour garantir une mise en œuvre progressive, inclusive et conforme aux exigences institutionnelles. Les indicateurs associés permettent de suivre l'avancement du processus, d'objectiver les résultats et d'assurer une gouvernance fondée sur la transparence et la performance.

La mise en œuvre de l'Objectif Stratégique 2.1 repose sur deux objectifs opérationnels complémentaires.

OO2.1.1 – Définir et formaliser la vision stratégique de la structure fusionnée

Objectif : Clarifier la raison d'être, la vision, les valeurs, les missions et la posture de SPI-ECETIA

Il s'agit ici de clarifier la raison d'être, la vision, les valeurs, les missions et la posture de SPI-ECETIA, en impliquant les équipes dans une démarche de co-construction. Cette étape est essentielle pour fédérer les parties prenantes autour d'un projet commun porteur de sens.

Les indicateurs de suivi sont :

IND 2.1.1 a : Vision stratégique validée par les instances (30/06/2026)



IND 2.1.1 b: Membres du personnel des structures impliqués dans la co-construction de la vision (30/06/2026)

002.1.2 – Mettre en œuvre la fusion administrative et institutionnelle

Objectif : Réaliser les étapes de fusion dans le respect des procédures et des attentes des associés.

Ce second objectif opérationnel vise à réaliser les étapes de fusion dans le respect des procédures légales et des attentes des associés, en assurant une communication transparente et une gouvernance partagée.

Les indicateurs de suivi sont :

IND 2.1.2 a : Validation du protocole de fusion par les Conseils d'Administration des deux structures (30/06/2026) et communication officielle sur la fusion

IND 2.1.2 b : Validation de la fusion par les associés des deux structures (30/06/2027 au plus tard)

IND 2.1.2 c : Validation des décisions de fusion par la Tutelle des Pouvoirs locaux (30/09/2027 au plus tard)

OS 2.2 Renforcer les synergies avec la Province de Liège pour co-construire des projets structurants, mutualiser les expertises et accroître l'impact économique et territorial de la structure fusionnée



L'Objectif Stratégique 2.2 vise à renforcer les synergies entre la structure fusionnée SPI-ECETIA et la Province de Liège, dans une logique de co-construction de projets et services structurants, de mutualisation des expertises et d'accroissement de l'impact économique et territorial. Cette ambition s'inscrit dans une volonté partagée de dépasser les logiques institutionnelles pour construire une dynamique supracommunale cohérente, agile et porteuse de sens pour les acteurs du territoire.

La mise en œuvre de cet OS repose sur trois objectifs opérationnels, articulés autour du dialogue stratégique, de l'offre de services mutualisée et de la planification territoriale.

Ces objectifs opérationnels traduisent une volonté de coopération renforcée, fondée sur la confiance, la complémentarité des expertises et la recherche d'impact territorial. Les indicateurs associés permettent de suivre l'effectivité de cette coopération et de mesurer sa contribution au développement du territoire.

002.2.1 – Structurer un dialogue régulier et stratégique avec la Province de Liège

Ce premier objectif vise à instaurer un cadre formel et suivi de concertation entre SPI-ECETIA et les autorités et services provinciaux, afin de favoriser l'émergence de projets communs et de renforcer la coordination des collaborations et actions.

Les indicateurs de suivi sont :

IND 2.2.1 a : Nombre de rencontres stratégiques organisées (entre les directions ou les représentants des instances/du collège provincial) (4/an)

IND 2.2.1 b : Nombre de projets issus de cette structuration du dialogue (3 au moins sur la durée du PST)

002.2.2 – Co-construire une offre de services mutualisée à destination des communes

L'objectif est ici de développer, en partenariat avec la Province, des services conjoints répondant aux besoins identifiés des communes, dans une logique de complémentarité et d'efficience.

L'indicateur de suivi est :

IND 2.2.2 a : Nombre de services co-construits ou mutualisés sur base des besoins détectés (2 sur la durée du plan)

002.2.3 – Formaliser et suivre une feuille de route supracommunale

Ce dernier objectif opérationnel vise à définir une vision partagée des projets à mener à l'échelle supracommunale, en lien avec les priorités de la Province et les dynamiques territoriales.

L'indicateur de suivi est :

IND 2.2.3 a : Feuille de route validée par les deux instances (30/06/2027)

OS 2.3 Consolider un lien de confiance durable avec chaque Commune de la province de Liège en facilitant le dialogue et en proposant une offre de services adaptée

L'Objectif Stratégique 2.3 vise à renforcer la proximité et la confiance entre SPI-ECETIA et les 84 communes de la province de Liège, en instaurant un dialogue régulier et en proposant une offre de services adaptée aux besoins spécifiques de chaque territoire. Cette ambition repose sur une approche personnalisée, proactive et orientée vers la création de valeur pour les communes.

Dans un contexte de transformation territoriale et de complexification des enjeux locaux, SPI-ECETIA entend jouer un rôle de partenaire stratégique, capable d'accompagner les communes dans leurs projets, tout en consolidant une relation durable fondée sur l'écoute, la réactivité et la pertinence des solutions proposées.

La mise en œuvre de cet OS s'appuie sur un objectif opérationnel structurant :

002.3.1 – Déployer une relation personnalisée avec chaque Commune

Ce dispositif repose sur la mise en place d'un Account Manager par commune ou groupe de communes, chargé d'assurer un suivi régulier, de proposer des services adaptés et de recueillir les besoins spécifiques. Cette approche vise à renforcer la lisibilité de l'offre SPI-ECETIA, à améliorer la réactivité et à maximiser l'impact des interventions.

Il s'agit d'instaurer une relation de confiance durable, fondée sur la proximité, la connaissance fine des enjeux locaux et la capacité à proposer des solutions concrètes et adaptées. Il constitue un levier essentiel pour renforcer l'ancrage territorial de SPI-ECETIA et pour valoriser son rôle d'acteur public au service des communes.

Indicateurs de suivi :

IND 2.3.1 a : Mise en place du rôle d'Account Manager (par Commune ou groupe de Communes)

IND 2.3.1 b : Nombre de communes ayant été visitée 2 fois sur la durée du PST (viser 84 au 31/12/2028)

IND 2.3.1 c : Pourcentage d'offre acceptées et mises en œuvre suite au passage de l'Account Manager (75% au terme du PST)

IND 2.3.1 d : Budget chiffre d'affaires AMO (hors Berges)/Etudes et Data atteint en 2026 (1.8 mios EUR), 2027 (1.91 mios EUR), 2028 (1.920 mios EUR).

OS 2.4 Renforcer la posture supracommunale de la structure fusionnée en consolidant les partenariats avec les supracommunalités par des actions concrètes

L'Objectif Stratégique 2.4 vise à affirmer la posture supracommunale de SPI-ECETIA en consolidant les partenariats avec les supracommunalités existantes, à travers des actions concrètes et structurantes. Dans un contexte où les enjeux territoriaux dépassent les frontières communales, il est essentiel que la structure fusionnée puisse jouer un rôle fédérateur, facilitateur et moteur de dynamiques intercommunales cohérentes.

Cet objectif stratégique s'inscrit dans une logique de coopération territoriale renforcée, permettant de mutualiser les ressources, de coordonner les projets et de construire une vision partagée du développement spatial et économique à l'échelle supracommunale.



Sa mise en œuvre repose sur deux objectifs opérationnels :

002.4.1 – Consolider et améliorer les accords de coopération existants

Il s'agit ici de reconduire ou de réactiver les accords de partenariat avec les supracommunalités, en les adaptant aux enjeux actuels et aux besoins exprimés par les territoires. Cette démarche vise à sécuriser les relations institutionnelles et à garantir la continuité des collaborations, notamment au travers du renforcement des liens avec les conférences des bourgmestres et de l'appui qui pourra leur être apporté.

Indicateur de suivi :

IND 2.4.1 a : Nombre d'accords reconduits ou réactivés (4 sur la durée du PST)

002.4.2 – Organiser des ateliers territoriaux avec chaque supracommunalité

Ce second objectif opérationnel vise à co-construire des visions territoriales partagées, notamment sur les enjeux d'aménagement du territoire et de cohérence des Schémas de Développement Communal (SDC), à travers des ateliers participatifs.

Indicateurs de suivi :

IND 2.4.2 a : Nombre d'ateliers organisés (12 sur la durée du PST)

IND 2.4.2.b : Visions supracommunales co-construites (4)



AXE 3. Affirmer un rôle d'acteur majeur du développement de la métropole provinciale liégeoise en activant les partenariats économiques utiles au développement du territoire de la province de Liège

Ce troisième axe répond à la nécessité de briser l'isolement institutionnel et de créer une dynamique territoriale partagée par les opérateurs au bénéfice du territoire de la province de Liège, chacun avec ses forces et ses moyens. Il s'appuie sur des partenariats stratégiques avec des opérateurs publics et privés et une cohérence territoriale à renforcer via des relations formalisées, équilibrées et plus naturelles avec ces partenaires. Il s'agit de porter des projets structurants et de contrer les menaces de fragmentation et de concurrence entre opérateurs. Les objectifs visent à formaliser les partenariats, mesurer leur impact et soutenir le marketing territorial.

SPI, puis SPI-ECETIA fusionnée, n'agit pas seule. Son rôle est aussi de contribuer à fédérer les opérateurs économiques liégeois autour d'une stratégie territoriale intégrée et lisible.



OS 3.1 Nouer et consolider des partenariats stratégiques et mutuellement profitables avec des opérateurs publics et privés (notamment avec Nethys, ENODIA, NOSHAQ, le port autonome de Liège, l'aéroport de Liège, Wallonie Entreprendre, la Sowaer...) pour soutenir des projets à valeur ajoutée pour SPI et pour le territoire

L'Objectif Stratégique 3.1 vise à renforcer la capacité de SPI-ECETIA à agir en réseau, en nouant et consolidant des partenariats stratégiques avec des opérateurs publics et privés clés du territoire, tels que NETHYS/ENODIA, NOSHAQ, Wallonie Entreprendre, et d'autres acteurs économiques également privés, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de l'Axe1. Ces partenariats doivent être mutuellement profitables, fondés sur des intérêts convergents, et orientés vers la réalisation de projets à valeur ajoutée pour SPI et pour le territoire. En exécution de l'accord provincial, SPI-ECETIA développera avec Enodia/Nethys en particulier une relation partenariale permettant de mobiliser au profit du développement économique liégeois les moyens que la situation budgétaire des villes et communes associées ne leur permettront le cas échéant plus d'apporter à la réalisation des investissements stratégiques à développer sur le territoire provincial.

Dans un environnement complexe et en mutation, la capacité à mobiliser des partenaires solides, complémentaires et engagés constitue un levier essentiel pour amplifier l'impact des actions de SPI-ECETIA (au bénéfice des communes et du territoire), mutualiser les expertises, sécuriser les investissements et accroître la visibilité des projets.

Cette approche partenariale s'inscrit dans une logique de co-construction et de performance collective, où chaque acteur contribue à la réussite des projets en fonction de ses ressources, de ses compétences et de sa vision du territoire. Elle permet à SPI-ECETIA de consolider son rôle d'interface stratégique entre les acteurs publics et privés, au service du développement économique et territorial.

La mise en œuvre de cet OS repose sur deux objectifs opérationnels :

OO3.1.1 – Identifier les partenaires avec lesquels formaliser des partenariats stratégiques

Ce premier objectif vise à sélectionner les partenaires en fonction de leur volonté et de leur capacité à contribuer à des projets structurants, en cohérence avec les priorités de SPI-ECETIA. Il s'agit de formaliser des relations durables, claires et orientées vers l'action.

Indicateurs de suivi :

IND 3.1.1 a : Nombre de nouveaux partenariats ou de partenariats réactivés (6)

IND 3.1.1 b : Nombre de projets entamés grâce à ces partenariats (3)

OO3.1.2 – Mesurer les retombées des partenariats pour SPI et le territoire

Ce second objectif opérationnel vise à suivre les bénéfices concrets générés par les partenariats, qu'il s'agisse d'investissements, de transferts d'expertise, de visibilité institutionnelle ou d'impact territorial.

Indicateur de suivi :

IND 3.1.2 a : Montant des investissements engagés par les parties prenantes (cumul sur 3 ans)

OS3.2 Soutenir le marketing territorial déployé par le GRE en promotionnant les atouts du territoire en cohérence avec les autres opérateurs de la métropole

L'Objectif Stratégique 3.2 vise à renforcer la visibilité et l'attractivité du territoire provincial en soutenant activement le marketing territorial porté par le GRE (Groupement de Redéploiement Économique), en cohérence avec les autres opérateurs de la métropole liégeoise. SPI-ECETIA entend ainsi contribuer à une stratégie commune de valorisation du territoire, en mettant en lumière ses atouts, ses projets structurants et ses dynamiques économiques.

Dans une logique de complémentarité et de coordination, cet objectif stratégique permet de positionner SPI-ECETIA comme un acteur engagé dans la promotion du territoire, tout en assurant une cohérence entre les messages portés par les différents opérateurs publics.



Par cette contribution active au marketing territorial, SPI-ECETIA renforce son rôle de catalyseur de projets et de promoteur du territoire, en cohérence avec les ambitions métropolitaines et les priorités économiques de la province de Liège.

La mise en œuvre de cet OS repose sur deux objectifs opérationnels :

003.2.1 : Promouvoir les projets structurants pour le territoire en lien tant avec les priorités CAP 2030 (GRE) qu'avec celles de SPI (Télescope Einstein, Chertal, ...)
Ce premier objectif vise à valoriser les projets emblématiques du territoire (comme le Télescope Einstein ou le redéploiement du site de Chertal), à travers des actions de communication co-brandées SPI/GRE, renforçant ainsi la lisibilité et l'impact des initiatives territoriales.

Indicateur de suivi :

IND 3.2.1 a : Nombre de communication co-brandées SPI/GRE (viser 12 sur la durée du PST)

003.2.2 : Participer au mécanisme de coordination régulière avec les opérateurs du territoire sur la mise en œuvre et les résultats du marketing territorial

Ce second objectif opérationnel vise à assurer une concertation régulière entre les acteurs du marketing territorial, afin de suivre la mise en œuvre des actions, d'évaluer leur portée et d'ajuster les stratégies en fonction des retours du terrain.

Indicateur de suivi :

IND 3.2.2 a : Nombre de réunions de coordination tenues (6)

AXE 4. Aligner utilité publique et rentabilité pour construire un modèle économique durable et territorialement engagé

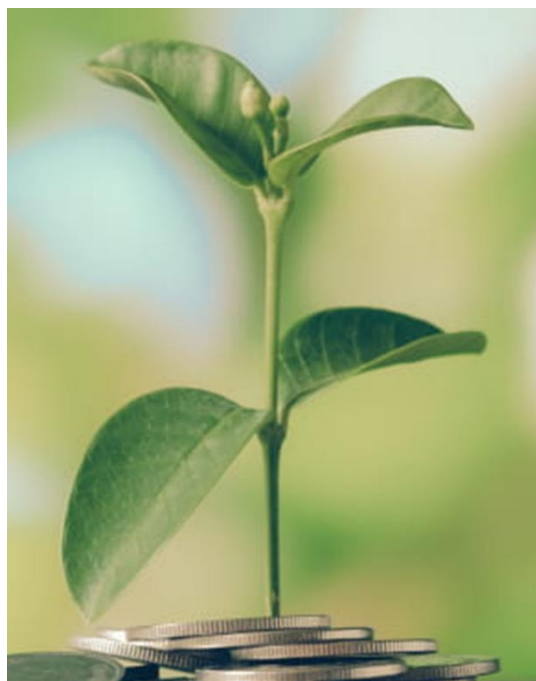
Ce dernier axe traduit l'ambition de SPI de construire un modèle économique durable, en cohérence avec ses missions publiques. Il repose sur un patrimoine immobilier à valoriser, une culture d'entreprise à faire évoluer vers toujours plus d'efficacité et d'impact, des opportunités de mutualisation des données/de services. Il met en évidence les risques liés à l'évolution des coûts et des réglementations. Les objectifs visent à structurer la gestion de projets, valoriser le patrimoine et renforcer la communication interne et externe pour susciter l'adhésion et la motivation.

OS 4.1 Faire évoluer la culture d'entreprise pour intégrer une approche équilibrée entre utilité publique, performance économique et impact territorial et de durabilité dans la conduite des projets.

L'Objectif Stratégique 4.1 traduit la volonté de SPI puis SPI-ECETIA d'inscrire ses pratiques internes dans une logique de transformation culturelle, en intégrant pleinement les dimensions d'utilité publique, de performance économique et d'impact territorial et de durabilité dans la conduite de ses projets. Cette évolution est essentielle pour construire un modèle économique durable, cohérent avec les missions de service public, tout en répondant aux exigences d'efficacité et de responsabilité.

Dans un contexte marqué par la pression sur les ressources, l'évolution des réglementations et la nécessité de démontrer la valeur ajoutée des interventions, SPI entend renforcer sa capacité à piloter ses projets de manière structurée, agile et orientée vers des résultats concrets et mesurables.

Ce double mouvement – structuration du pilotage et élargissement des critères d'évaluation – vise à faire évoluer la culture d'entreprise vers une approche plus intégrée, plus responsable et plus alignée avec les enjeux contemporains du développement territorial.



La mise en œuvre de cet OS repose sur deux objectifs opérationnels :

OO4.1.1 – Optimiser la gestion de projets SPI en l'adaptant aux nouvelles réalités

Ce premier objectif vise à mettre en place un cadre de gestion souple mais structurant, adapté à la diversité des projets portés par SPI puis SPI-ECETIA (friches, Parcs, AMO, études, T4T, EolSPI...). Il s'agit de renforcer la lisibilité, la traçabilité et la performance du pilotage de projet, tout en favorisant l'appropriation par les équipes.

Indicateurs de suivi :

IND 4.1.1 a : Nombre de projets pilotés avec le cadre révisé (révision annuelle des projets dans Odoo) – 100% au 31/12/2027

IND 4.1.1 b : Nombre de membres du personnel formés (50% sur la durée du PST)

OO4.1.2 – Intégrer des critères de performance élargis dans l'évaluation des projets

Ce second objectif opérationnel vise à enrichir les critères d'évaluation des projets en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales, en cohérence avec les orientations de l'Axe 1 pour les projets d'entreprises. Cette approche permet de mieux objectiver la contribution des projets à la mission publique de SPI.

Indicateurs de suivi :

IND 4.1.2 a : Critères définis et validés par les instances (30/06/2026)

IND 4.1.2 b : Monitoring des projets selon les critères (annuel dès 2027)

O.S. 4.2 Valoriser le patrimoine immobilier de SPI dans une logique de gestion stratégique, durable et contributive au financement de la structure et des projets futurs.

L'Objectif Stratégique 4.2 vise à faire du patrimoine immobilier de SPI un levier actif du modèle économique de la structure fusionnée. Il s'agit de passer d'une logique de détention passive à une gestion stratégique, durable et contributive, capable de soutenir la stabilité de SPI, le financement de projets futurs tout en répondant aux enjeux d'utilité publique et de transition territoriale.

Le patrimoine immobilier constitue une ressource précieuse, mais aussi un poste de coûts et de risques. Sa valorisation nécessite une approche équilibrée entre cession, rénovation, entretien et optimisation, en cohérence avec les besoins de SPI, du territoire et les orientations stratégiques de SPI-ECETIA.

Cette approche doit permettre à SPI-ECETIA de renforcer son autonomie financière, de mieux maîtriser ses actifs, et de contribuer activement au développement territorial par une gestion immobilière responsable et performante.

La mise en œuvre de cet OS repose sur deux objectifs opérationnels :

OO4.2.1 – Mettre en œuvre une politique immobilière structurée et équilibrée

Ce premier objectif vise à déployer une stratégie immobilière combinant différentes modalités d'action (vente, rénovation, entretien, valorisation), selon un plan d'action validé par le Bureau exécutif. Cette stratégie doit permettre de dégager des ressources tout en maintenant un parc immobilier cohérent et fonctionnel.

Indicateurs de suivi :

IND 4.2.1 a : Mise en œuvre du Plan d'action qui a déjà été validé par le BE (2026-2028)

IND 4.2.1 b : Nombre de bâtiments rénovés avec le produit de la vente dédié

OO4.2.2 – Instaurer une gestion patrimoniale à moyen et long terme

Ce second objectif opérationnel vise à anticiper les besoins budgétaires, les investissements nécessaires et les opportunités de valorisation du patrimoine, en construisant une vision stratégique à 5-10 ans. Cette démarche permet de sécuriser les trajectoires financières et d'aligner les décisions immobilières avec les ambitions territoriales et celles de SPI, puis SPI-ECETIA.

Indicateur de suivi :

IND 4.2.2 a : Stratégie patrimoniale à 5-10 ans validée par les instances (31/12/2028)

O.S. 4.3. Faire évoluer la communication de SPI pour qu'elle reflète son engagement territorial, valorise ses actions concrètes, et renforce les liens avec ses clients et partenaires, en interne comme en externe.

L'Objectif Stratégique 4.3 vise à transformer la communication de SPI-ECETIA en un levier stratégique au service de son projet d'entreprise, de son ancrage territorial et de sa performance collective. Il s'agit de faire évoluer les pratiques de communication pour qu'elles traduisent clairement l'engagement de SPI, valorisent ses réalisations concrètes, et renforcent les liens de confiance avec ses clients, partenaires et collaborateurs.

Dans un contexte de fusion, de repositionnement stratégique et de diversification des publics, une communication cohérente, ciblée et structurée devient essentielle pour assurer la lisibilité de l'action, susciter l'adhésion et renforcer la mobilisation interne.



Cette stratégie de communication globale, à la fois externe et interne, vise à renforcer l'identité de SPI puis SPI-ECETIA, à valoriser son utilité publique et à soutenir la dynamique collective autour du projet d'entreprise.

La mise en œuvre de cet OS repose sur trois objectifs opérationnels :

OO4.3.1 – Structurer une stratégie de communication cohérente et impactante

Ce premier objectif vise à désigner un responsable communication, à définir une stratégie alignée avec les objectifs de SPI, et à en assurer le déploiement progressif, y compris dans le cadre du projet d'entreprise de la structure fusionnée (NEWCO).

Indicateurs de suivi :

IND 4.3.1 a : Responsable COM désigné (2026)

IND 4.3.1.b : Stratégie validée et mise en œuvre (2026)

IND 4.3.1 c : Stratégie de COM adaptée au projet d'entreprise NEWCO validée et mise en œuvre (2027)

OO4.3.2 – Renforcer la communication orientée clients et partenaires en créant des relais internes (account managers, park managers, coordinateurs, partenaires ...)

Ce second objectif opérationnel vise à adapter les messages aux typologies de clients, à valoriser les projets SPI, et à intégrer SPI dans les communications de ses partenaires. Il s'appuie sur des relais internes tels que les account managers, park managers, coordinateurs ou partenaires.

Indicateur de suivi : IND 4.3.2 a : Communication spécifique client publics mise en œuvre (2026)

OO4.3.3 – Déployer une communication interne structurée

Ce dernier objectif vise à assurer une circulation fluide de l'information en interne, à renforcer la cohésion des équipes et à améliorer la compréhension des projets et des orientations stratégiques.

Indicateur de suivi : IND 4.3.3 a : Restaurer une communication après CDD et Instances (20 COM/an)

■ budgets

Budgets économiques et d'investissements du Plan stratégique 2026-2028

Retour sur 2023-2025

Le contexte budgétaire général 2023-2025 peut être résumé par les constats suivants. Lors de l'approbation du Plan stratégique 2023-2025, les projections de résultat faisaient apparaître un boni de 367.357 EUR.

	2023	2024	2025	Cumul
Budget PST	-2.598.604	-1.244.882	4.210.843	367.357
Budgets révisés *	-2.598.604	333.190	88.612	-2.176.802
Réalisé avant impôts	-1.666.573	-30.099	-980.557	-2.677.229

* au-delà de l'exercice budgétaire triennal, les budgets sont révisés annuellement et validés par le Conseil d'Administration. Le résultat 2025 est une extrapolation d'une situation arrêtée à fin Août de la même année, sur base des informations connues à cette date.

Les prévisions économiques 2023-2025 s'avéraient plus difficiles en raison du contexte économique amenant tant un ralentissement des investissements des entreprises (taux d'intérêts des emprunts en hausse, refus des banques) que des choix devant être opérés par les pouvoirs locaux sur leurs projets. Une reprise était envisagée en 2025 par la commercialisation de nouveaux PAE pour lesquels SPI avait déjà des marques d'intérêts, ainsi que par la mise en location de nouveaux bâtiments issus de l'appel à projets « Inondations » subsidiés par la Wallonie.

De manière cumulée, le budget triennal 2023-2025 prévoyait de dégager un résultat bénéficiaire de 367.357 EUR. Le résultat de 2023 (-1.666.573 EUR) a entraîné une révision du budget 2024 (333.190 EUR contre -1.244.882 EUR dans les projections triennales). Le résultat 2024 s'est finalement soldé par une perte de -30.099 EUR. Au 31 août 2025, le rythme des ventes et autres mises à disposition de terrains (partiellement pour des raisons de disponibilité d'énergie) ainsi que des retards dans la finalisation des nouveaux bâtiments nous rendent plus pessimistes. Nous enregistrons en effet une perte pour les 8 premiers mois de 2025 avec le chiffre de -2.306.283 EUR. Les services mettent tout en œuvre pour limiter la perte de fin d'année à 1.000.000 EUR après extrapolation.



Rubriques	Réalisé à 3 ans			
	2023	2024	2025 extrap.	Cumul
	-1.666.573	-30.099	-980.557	-2.677.229
	13.755.120	16.722.680	15.443.412	45.921.212
700 - Produits de location (BR et EE)	3.875.419	4.219.139	3.965.494	12.060.052
702 - Prestations de services	2.027.735	2.646.815	2.792.143	7.466.693
709 - Ventas et Location de terrains	7.851.966	9.856.726	8.685.775	26.394.467
	5.097.215	5.478.314	5.885.022	16.460.551
74 - Subventions Communes	1.555.385	1.628.656	1.678.557	4.862.598
74 - Primes à l'acquisition de terrains				0
74 - Subvention Province	1.555.385	1.628.656	1.678.557	4.862.598
74 - Subsides FEDER et Projets				0
74 - Subs. trav. dév.durable, immo + autres	530.567	559.170	830.781	1.920.518
748 - Refacturations de charges BR et EE	1.099.733	1.364.633	1.427.332	3.891.698
749 - Produits divers	260.454	191.885	193.842	646.181
76 - Produits exceptionnels	95.691	105.314	75.953	276.958
	-20.260.090	-21.166.650	-21.425.725	-62.852.465
72 - Frais activés (en immobilisation)	0	129.016	0	129.016
60 - Frais directs	-34.457	-31.592	-51.584	-117.633
61 - Frais généraux	-2.034.224	-1.901.838	-1.855.743	-5.791.805
618 - Frais Administrateurs	-120.749	-122.490	-135.720	-378.959
62 - Frais de personnel	-11.735.066	-12.199.648	-12.695.496	-36.630.210
63 - Amortissements et réd.valeur	-4.038.900	-4.613.726	-4.402.038	-13.054.664
64 - Autres charges d'exploitation	-2.231.780	-2.422.507	-2.285.144	-6.939.431
66 - Charges exceptionnelles	-64.914	-3.865	0	-68.779
	2.498.710	3.100.822	2.579.926	8.179.458
75 - Produits financiers	2.717.473	3.265.857	2.845.707	8.829.037
65 - Charges financières	-218.763	-165.035	-265.780	-649.578
	-2.757.528	-4.165.265	-3.463.192	-10.385.985
710 - Variation des en-cours	-2.757.528	-4.165.265	-3.463.192	-10.385.985

Budgets économiques 2026-2028

La méthodologie d'élaboration des budgets triennaux consiste en la récolte au sein des différentes directions des projections de produits et de charges pour l'année 2026, à des échanges avec ces mêmes directions pour clarifier les chiffres proposés sur base des hypothèses retenues et envisager l'optimisation des produits et la réduction des charges de type fonctionnement. Pour les années 2027-2028, l'exercice est dupliqué pour les mises à dispositions de terrains et les investissements a contrario d'autres éléments qui sont des objectifs à atteindre.

Au niveau de la masse salariale, les projections ont été réalisées sur base d'une indexation à hauteur de 2 % en avril 2026 et 2 % pour chaque année qui suit, le remplacement des départs naturels à la pension sur les périodes concernées, le non-remplacement du personnel engagé à durée déterminée pour le projet d'élaboration des « Diagnostics territoriaux », et une réserve d'engagements pour besoin à identifier sous réserve d'un accord du Bureau Exécutif de 265.000 EUR.

Les frais généraux résultent d'une récolte d'informations globale de tous les services. Une attention particulière est marquée afin de réduire au maximum ces charges en ne conservant que les dépenses essentielles. Un budget spécifique a été prévu pour les coûts liés à la fusion.

Une indexation annuelle des cotisations communales et provinciales, à hauteur de 2% par an est prévue pour chacune des trois années budgétaires. Cette indexation sera corrigée annuellement dans le respect des statuts SPI sur base de l'indice réel.

Une indexation annuelle des loyers et des mises à disposition de terrains à hauteur identique est également retenue.

Mise à disposition de terrains

Les produits s'établissent à 11.695.516 EUR correspondant à 18 ha pour 2026, 8.838.484 EUR représentant 14 ha pour 2027 et 10.268.473 EUR pour 16 ha de terrains en 2028.

Ce budget a été estimé sur la base de contacts et de potentialités pour 2026 et 2027, ainsi que sur la base d'un objectif à atteindre compte tenu des surfaces disponibles à la commercialisation en 2028.

Les marges brutes estimées (hors charges internes et coût du personnel) devraient s'élever respectivement à 7.564.624 EUR pour 2026, 5.457.913 EUR pour 2027 et 6.331.535 EUR pour 2028.

Dès 2026, les aménagements de nouveaux PAE seront finalisés pour CAHOTTES/ROSSART/FLEMALLE (21 ha), WAREMME (16 ha) ou encore VILLERS-LE-BOUILLET (11 ha). Cependant, les mises à disposition de terrains pour ses parcs n'ont pas été reprises à quelques exceptions près en raison de la problématique de manque de disponibilité d'énergie. Cette situation amène SPI à ne pouvoir commercialiser des terrains disponibles pour lesquels elle a mobilisé des montants importants, alors que des remboursements d'emprunts sont par ailleurs prévus et que la demande des entreprises est forte.

Mise à disposition de bâtiments

Le chiffre d'affaires des mises à disposition de nos bâtiments (Bâtiments Relais (BR), Espaces Entreprises (EE) et Centres de Services (CS)) est estimé à 5.346.169 EUR pour 2026 avec une évolution à 5.449.207 EUR pour 2027 et 5.554.305 EUR en 2028. Dès 2026 la commercialisation des nouveaux bâtiments du programme « Inondations » subsidiés par la Région Wallonne s'ajoutera aux autres bâtiments déjà commercialisés, offrant une évolution significative puisqu'en 2025, ce montant n'avoisine que 4.000.000 EUR.

Des indexations de tarifs sont appliquées chaque année conformément aux dispositions des contrats en vigueur.

Le budget des locations de salles au VAL BENOIT représente un montant de 45.200 EUR pour 2026 avec une indexation pour les années suivantes.

Prestations de services

Les prestations de services s'élèvent à 2.964.724 EUR en 2026, 3.023.424 EUR pour le budget 2027 et 3.083.318 EUR pour le budget 2028.

Les prestations en assistance de maîtrise d'ouvrages (AMO) sont basées sur les projets en cours de réalisation en fonction du nombre de ressources affectable à ces projets à raison d'un taux de facturation de 70 % du temps total presté, soit un chiffre d'affaires de 1.329.328 euros pour 2026.

A ces prestations s'ajoutent celles pour le projet confié par la Région Wallonne dans le cadre de la reconstruction résiliente des berges de la Vesdre estimées à 665.000 EUR, des prestations de services spécifiques pour la gestion du bâtiment de la Centrale Thermoélectrique au Val Benoit, ainsi que la gestion de copropriétés dans nos parcs pour un total de 118.244 EUR en 2026.

Les prestations « Etudes et Data » sont calculées sur base d'objectifs à atteindre en fonction du nombre de ressources disponibles. Elles sont évaluées à 500.000 EUR pour 2026. D'autres prestations liées à la gestion administrative de projets éolien, de personnel mis à disposition (GRE/SORASI/CGSP), de prestations dans le cadre de la réglementation RGPD notamment se chiffrent à 352.152 EUR pour 2026.

Prestations de services	2026	2027	2028
AMO	1.329.328	1.355.914	1.383.032
Projet Berges (Wallonie)	665.000	678.300	691.866
Copropriétés	118.244	120.024	121.840
Etudes et Data	500.000	510.000	520.200
Autres (administratives)	352.152	359.196	366.380
Totaux	2.964.724	3.023.434	3.083.318

Subsides Projets

Les subsides liés à des projets spécifiques se montent à 166.047 EUR en 2026. Les deux années suivantes, ils s'élèvent respectivement à 78.910 EUR et 21.630 EUR. Il s'agit essentiellement de couverture de frais liés aux programmes d'équipement subsidiés de nos parcs d'activités économiques.

Ventes de bâtiments

Suite à la décision du Bureau Exécutif sur la politique de ventes des bâtiments relais, des objectifs ont été fixés à hauteur de 3 bâtiments vendus en 2027 et de 2 bâtiments vendus l'année suivante, dégageant des marges bénéficiaires d'environ 1.500.000 EUR en 2027 et 1.000.000 EUR en 2028.

Frais de personnel

Ces frais ont été indexés sur base des informations du Bureau fédéral du Plan d'octobre, à savoir 2% en 2026 au mois d'avril. 2027 et 2028 ont été indexés de la même manière, mais en janvier avec un impact sur l'ensemble de l'année. Une cotisation de responsabilisation ONSSAPL est évaluée à 325.000 EUR pour chaque exercice. Cette charge connaît une évolution limitée car elle correspond à la charge réelle des pensions des anciens collaborateurs SPI, plus aucun collaborateur nommé n'étant par ailleurs plus en activité.

Les frais de personnel bruts sont estimés à 13.152.688 EUR pour 2026, à 13.398.760 EUR en 2027 pour atteindre 13.649.263 EUR en 2028.

En 2026, le personnel sur payroll SPI serait de 102 ETP, soit une diminution par rapport à l'année 2025 en raison de la fin des contrats à prestation définie des collaborateurs affectés au projet « Diagnostics territoriaux » confié par la Région Wallonne. Une réserve pour deux engagements à définir selon les besoins a été prévue.

Chaque décision individuelle d'engagement fera l'objet d'un accord du Bureau Exécutif sur base d'une justification précise des besoins.

Frais généraux

Ces frais représentent respectivement 2.067.486 EUR, 2.093.535 EUR et 2.135.406 EUR pour les années 2026, 2027 et 2028.

Les postes principaux pour 2026 par nature sont :

- Les frais liés au bâtiment de l'Atrium, siège social (entretien des installations, énergies, nettoyage, frais de téléphonie et internet) pour 374.000 EUR ;
- des cotisations professionnelles pour 110.000 EUR (Wallonie développement, GRE, ...) ;
- des frais de communication pour 156.500 EUR (MIPIM, sous-traitance, sponsoring Quatre/VEDIA, ...) ;
- la gestion des ressources humaines et la logistique pour 261.000 EUR (consultants en sélection, formation, accompagnement plan RPS, événements du personnel, accueil du bâtiment Atrium, les fournitures de bureau, le mobilier et le matériel de bureau, les photocopies, les frais de poste, réunions) ;
- le budget informatique hors investissements se chiffre à 425.000 EUR (logiciels spécialisés (dont les licences ERP ODOO, les licences métiers, petit matériel, sous-traitance du SEGI, ...) ;
- les frais d'expertise juridique sont estimés à 150.000 EUR et les frais de réviseurs à 29.040 EUR;
- les assurances du personnel, abonnements sociaux, véhicules de leasing pour 150.000 EUR ;
- une enveloppe de 100.000 EUR pour de l'intérim

Synthèse

Pour 2026 : Le chiffre d'affaires global atteint 20.006.409 EUR. Les amortissements prévus s'élèvent à 6.709.281 et les charges financières à 1.711.574 EUR dont 1.201.915 EUR sont activés. Compte tenu des différents éléments exposés ci-dessus, le budget affiche un résultat bénéficiaire de 194.978 EUR.

Pour 2027 : Le chiffre d'affaires global atteint 17.311.125 EUR. Les amortissements prévus s'élèvent à 6.625.423 EUR et les charges financières à 1.532.518 EUR dont 1.063.577 EUR sont activés. Compte tenu des différents éléments exposés ci-dessus, le budget affiche un résultat déficitaire de -452.920 EUR.

Pour 2028 : Le chiffre d'affaires global atteint 18.906.096 EUR. Les amortissements prévus s'élèvent à 6.452.427 EUR et les charges financières à 1.426.816 EUR dont 992.032 EUR sont activés. Compte tenu des différents éléments exposés ci-dessus, le budget affiche un résultat déficitaire de 186.647 EUR.

De manière cumulée, le budget triennal 2026 – 2028 dégage un résultat déficitaire de 444.589 EUR.

Rubrique	B-2026	B-2027	B-2028	Cumul
	194.978	-452.920	-186.647	-444.589
Sous-Total Chiffre d'affaires	20.006.409	17.311.125	18.906.096	56.223.630
700 - Produits de location (BR et EE)	5.346.169	5.449.207	5.554.305	16.349.681
702 - Prestations de services	2.964.724	3.023.434	3.083.318	9.071.477
709 - Ventes et Location de terrains	11.695.516	8.838.484	10.268.473	30.802.473
Sous-Total Autres Produits	5.367.416	6.882.572	6.431.365	18.681.353
72 - Frais activés (en immobilisation)	1.700	0	0	1.700
74 - Subventions Communes	1.718.075	1.752.437	1.787.485	5.257.997
74 - Subvention Province	1.718.075	1.752.437	1.787.485	5.257.997
74 - Subsidés FEDER et Projets	0	0	0	0
74 - Subsidés travaux, développ durable, immo et autres	166.047	78.910	21.630	266.587
74 - Ventes courantes de bâtiments (Marge s/)	0	1.500.000	1.000.000	2.500.000
748 - Refacturations de charges BR et EE	1.750.944	1.785.962	1.821.682	5.358.588
749 - Produits divers	12.575	12.827	13.083	38.485
Sous-Total Frais généraux	-24.818.386	-25.064.429	-25.242.741	-75.125.556
60 - Frais directs	-16.200	-16.524	-16.854	-49.578
61 - Frais généraux	-2.067.486	-2.093.535	-2.135.406	-6.296.427
618 - Frais Administrateurs	-160.332	-163.538	-166.809	-490.679
62 - Frais de personnel	-13.152.688	-13.398.760	-13.649.263	-40.200.711
63 - Amortissements et réd.valeur	-6.709.281	-6.625.423	-6.452.427	-19.787.132
64 - Autres charges d'exploitation	-2.712.400	-2.766.648	-2.821.981	-8.301.028
Sous-Total résultat financier	3.770.431	3.798.384	3.655.571	11.224.386
75 - Produits financiers	4.280.090	4.267.324	4.090.354	12.637.768
65 - Charges financières	-509.659	-468.940	-434.784	-1.413.383
Sous-total PR terrains vendus	-4.130.892	-3.380.571	-3.936.938	-11.448.402
710 - Variation des en-cours	-4.130.892	-3.380.571	-3.936.938	-11.448.402

Budgets d'investissement

Acquisition de terrains

Les prévisions d'achats de terrains hors subsides s'élèvent à 1.561.500 EUR pour 2026, 51.000 EUR pour 2027 et 4.913.130 EUR pour 2028. Les parcs concernés sont principalement : ROSSART, BOLLAND, CAHOTTES, WANDRE/WERIHET et BUTGENBACH.

Hormis quelques exceptions admises sur la base de l'ancienne législation ou pour des friches en périmètre SAR, il n'y a plus de subsides à l'acquisition pour les parcs d'activités économiques.

Des rachats sont également planifiés à hauteur de 2.345.552 EUR en 2026 (dossiers déjà en cours), 5.576.134 EUR en 2027 et 580.891 EUR en 2028 dans le cadre de notre politique de récupération du foncier non utilisé par les entreprises dans nos PAE.

Frais d'étude et travaux dans les parcs d'activités économiques

Les frais d'étude et travaux se montent à 19.087.950 EUR en 2026, à 7.393.000 EUR en 2027 et à 408.080 EUR en 2028. Les PAE concernés sont : ROSSART/FLEMALLE, SERAING LD, BURG REULAND, INTERMILLS/MALMEDY, BOLLAND, EBP/EUPEN notamment.

L'ensemble de ces charges seront activées, ce qui signifie qu'elles n'impactent pas le compte de résultat. Les subsides subséquents viennent soit en diminution des stocks activés, soit sont portés à une rubrique spécifique du passif du bilan (en compensation des valeurs activées en immobilisés) pour les terrains commercialisés sous emphytéose.

Investissements

Suite à l'appel à projets « Inondations » de la Région Wallonne, la SPI s'était vu confier la construction de bâtiments d'accueil temporaire. En 2026, les deux derniers projets seront finalisés.

Un investissement se profile également au niveau du bâtiment du site ACEC. Pour ce projet, un arrêté de subsidiation de la Wallonie et du Feder vient d'être octroyé.

Des mises à niveau du patrimoine existant sont également prévues, principalement des mises en conformité électrique, exutoires de fumées, châssis, peintures, ... S'ajoute des investissements informatiques notamment pour des passages de version Odoo, ou des maintenance évolutive, ainsi que le remplacement de certains ordinateurs.

INVESTISSEMENTS (nets subsides)	2026	2027	2028
Faisceau Infrabel	-33.333	-33.333	-33.333
Informatique	-170.000	-61.900	-42.827
Investissements Bâtiments existants	-586.168	-786.168	-586.168
Mobilier	-2.500		
Nouveau BR/Hall ACEC	-1.293.593	-870.830	-1.197.350
Totaux	-2.085.594	-1.752.231	-1.859.678

Budget de trésorerie

Notre budget triennal de fonctionnement va consommer de la trésorerie pour 4.769.395 euros. Ce sont principalement les acquisitions de terrains pour WANDRE/WERIHET et BUTGENBACH ainsi que les rachats de terrains qui impactent nos liquidités.

A ces mouvements de trésorerie, il faut encore ajouter le remboursement en capital des emprunts en cours pour 10.039.130 EUR, ainsi que le début du remboursement du nouvel emprunt que nous allons souscrire pour 2.945.343 EUR.

En outre, des investissements pour un total de 5.697.503 EUR en bâtiments, matériel informatique et mobilier sont prévus.

Les activités SPI nécessiteront environ 23,5 millions EUR d'emprunts ou de mobilisation de fonds propres.

MOUVEMENT DE TRESORERIE	2026	2027	2028	Cumul
Activité de l'année	-2.428.484	-2.549.765	208.854	-4.769.395
Remboursement de capital	-4.912.142	-2.932.465	-2.194.523	-10.039.130
Investissements	-2.085.594	-1.752.231	-1.859.678	-5.697.503
Remboursement nouvel emprunt (25 M)	0	-1.451.005	-1.494.338	-2.945.343
Totaux	-9.426.220	-8.685.466	-5.339.685	-23.451.371

Les enjeux financiers de ce triennat seront de deux ordres :

- Maintenir un chiffre d'affaires et des produits d'exploitation suffisants compte tenu des incertitudes actuelles afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés par les associés dans le cadre du Plan stratégique 2026-2028 ;

- Mobiliser la trésorerie nécessaire à la mise en œuvre du plan d'investissement pour augmenter le patrimoine immobilier de SPI (PAE et bâtiments).

Complémentairement à ces projections budgétaires, un ajustement annuel sera réalisé par les services et soumis à la validation du Conseil d'Administration.

Ce Plan Stratégique 2026–2028 s'inscrit dans une trajectoire de transformation. Il vise à confirmer la SPI comme opérateur public d'excellence, pivot de la réindustrialisation territoriale, interface des pouvoirs locaux, catalyseur des coopérations publiques-privées.

La projection à 2030 est celle d'une intercommunalité :

- sobre en foncier mais performante dans ses usages,
- à la fois opérationnelle, stratégique, et structurée autour des enjeux territoriaux,
- soutenant un territoire liégeois durable, attractif et aligné avec les dynamiques européennes.

**« Ensemble, faisons du territoire de la province de Liège
un modèle de coopération durable, d'innovation et de
performance partagée. »**