

ANNEXE 1

Plan stratégique SPI pour les années 2023-2025 **Etat d'avancement au 30/09/23**

A l'unanimité, le Conseil d'Administration recommande à l'Assemblée Générale de valider l'état d'avancement au 30/09/23 du plan stratégique pour les années 2023-2025 comme proposé ci-dessous.

L'Assemblée Générale approuve l'état d'avancement suivant au 30/09/23 du plan stratégique pour les années 2023-2025 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. Ambition du Plan Stratégique 2023-2025

Le territoire de la province de Liège est en mutation, au regard notamment d'une volonté de relocalisation des activités et d'une prise en compte croissante de critères de durabilité à différentes échelles.

Face à la complexité de ces enjeux, au bilan des plans stratégiques précédents et des projets que Spi porte sur le territoire, quatre axes de développement principaux ont été co-construits avec l'ensemble des parties prenantes (trois axes opérationnels (orientés par client et un axe interne). Les mesures liées à la transition vers plus de durabilité sont présentes dans chacun des métiers si elles concernent un domaine d'activités précis, sinon elles se trouvent dans l'axe interne.

A. Collectivités publiques : Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale

B. Entreprises : Garantir des capacités d'implantation durables pour les entreprises

C. Investisseurs : Renforcer les projets du territoire par les partenariats publics-privés

D. SPI : Être une entreprise innovante et apprenante

Les prévisions économiques 2023-2024-2025 laissent apparaître des perspectives plus difficiles les deux premières années en raison du contexte économique actuel qui amène à un ralentissement des investissements des entreprises (taux d'intérêts des emprunts en hausse, refus des banques) et des choix que doivent opérer les pouvoirs locaux sur leurs projets. Une reprise était envisagée en 2025 par la commercialisation de nouveaux Parcs d'activités économiques pour lesquels SPI a 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 dégagait un résultat bénéficiaire de 367.357 EUR.

Regroupement	Rubrique	2023	2024	2025
RESULTATS >>		-2.598.605	-1.244.881	4.210.843
Total Chiffre d'affaires		14.411.391	16.362.751	24.575.370
	700 - Produits de location (BR et EE)	3.855.177	4.024.973	4.440.041
	702 - Prestations de services	1.503.571	1.639.459	1.687.543
	709 - Ventes et Location de terrains	9.052.643	10.698.319	18.447.785
Total Autres produits		4.509.807	4.766.958	4.609.664
	74 - Subventions Communes	1.555.385	1.602.046	1.650.108
	74 - Subvention Province	1.555.385	1.602.046	1.650.108
	74 - Subsidés FEDER et Projets	100.000	66.667	0
	74 - Subsidés travaux, développ durable, immo et aut	254.407	419.769	173.011
	748 - Refacturations de charges BR et EE	1.026.630	1.068.430	1.128.438
	749 - Produits divers	18.000	8.000	8.000
Total Frais généraux		-20.907.951	-21.879.492	-23.167.842
	72 - Frais activés (en immobilisation)	129.000	99.000	0
	61 - Frais généraux	-2.183.212	-2.187.857	-2.116.483
	618 - Frais Administrateurs	-113.631	-120.449	-122.857
	62 - Frais de personnel	-12.649.323	-13.193.827	-13.564.936
	63 - Amortissements et réd.valeur	-4.354.487	-4.641.906	-5.425.480
	64 - Autres charges d'exploitation	-1.736.298	-1.834.454	-1.938.086
Total Résultat financier		2.421.230	2.645.771	3.272.730
	75 - Produits financiers	2.643.388	2.841.530	3.440.209
	65 - Charges financières	-222.158	-195.759	-167.480
Total Coûts des ventes parcs d'activité économique		-3.033.081	-3.140.869	-5.079.078
	710 - Variation des en-cours	-3.033.081	-3.140.869	-5.079.078

Sur base des estimations actuelles, l'exercice 2023 devrait se clôturer par une perte de l'ordre de celle validée par l'Assemblée générale au moment de l'adoption du plan stratégique.

Les résultats 2023 seront présentés à l'assemblée générale de juin 2024.

2. Évaluation au 30/09/2023 du plan stratégique 2023-2025

Outre le détail des actions dans le document annexé, l'évaluation de chaque axe peut être synthétisée par quelques actions principales dans les lignes suivantes. Il faut relever que cette évaluation est réalisée au 30/09/2023, soit 8 mois après l'adoption du plan. Un nombre important d'actions a été initié mais c'est sur la durée (2023-2025) qu'il conviendra d'estimer la réalisation de ces actions.

Axe A Collectivités publiques : Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale

Spi coordonne la reconstruction résiliente des berges en étroite collaboration avec les communes concernées et les opérateurs de terrains (administrations wallonnes, Province, ULiège, ...) grâce au soutien de la Wallonie. Elle bénéficie

également d'une enveloppe dédiée à la reconstruction post-inondation au sens large par le biais de la Province de Liège.

Spi met donc en œuvre des compétences spécifiques pour continuer à adapter son offre de services en lien avec les besoins des collectivités.

Au-delà des projets d'infrastructures et d'immobilier, Spi développe également des solutions d'intelligence territoriale. Elle a ainsi accompagné l'ASBL Région de Verviers (Conférence d'arrondissement) pour la définition de la cartographie du maillage cyclable.

Axe B Entreprises

Spi continue de développer des solutions d'implantation pour les entreprises au regard des besoins nécessaires mais aussi des enjeux d'aujourd'hui et de demain. La mise en œuvre du programme "inondations" (60ha bruts de terrains et 17 bâtiments - 44 ailes - à vocation économique) est en effet en cours et les premiers dossiers sortent de terre (principalement des bâtiments).

Spi permet également d'amplifier le potentiel énergétique vert dans ses parcs d'activités économiques en y favorisant l'installation de Communautés d'énergie. L'évolution de la législation et les moyens attribués aux Agences de développement territorial (ADT) par la Wallonie sont une reconnaissance du rôle actif joué par les ADT dans ce domaine et pour Spi, dans 5 PAE (Hauts-Sarts, Liège Science Park (LSP), Plénesses, Saint-Vith et Villers-le-Bouillet). D'autres PAE ont également été sensibilisés.

Aussi, avec la rareté de l'offre et la pression des demandes, la logique de mise en concurrence par appel à projets est une réponse qui paraît intéressante. Elle a été utilisée en 2023 pour les terrains spécifiques que sont la plateforme multimodale de Liège Logistics ou un terrain à voie d'eau à Engis, ce dernier en partenariat avec le Port Autonome de Liège.

Pour d'autres terrains, là où la demande est supérieure à l'offre, c'est la voie de la mise en concurrence sur base du projet qui est de mise, souvent avec un "comité de sélection" pour le choix sur base de critères : c'est ainsi que pourront être sélectionnées les entreprises qui pourront s'implanter sur les futurs terrains de Waremme, Villers-le-Bouillet ou Engis.

Axe C Investisseurs

Au sein de cet axe, nous avons voulu mettre en lumière le développement d'énergie pertinentes pour le territoire (action C.1.2.)

En parallèle de l'adoption du plan stratégique 2023-2025, l'Assemblée générale du 31 janvier 2023 approuvait la création d'une filiale publique SPI pour favoriser le développement de projets énergétiques durables dans ses PAE.

Cette filiale dénommée "T4T" a ensuite vu la création d'un SPV "EolSPI" pour gérer, avec le partenaire Luminus, les projets de grand éolien qui sont en cours dans les PAE de Villers-le-Bouillet et Hauts-Sarts. Le projet des Plénesses est en attente de l'évolution du projet de Télescope Einstein.

Le projet de Villers-le-Bouillet a avancé : après obtention du permis au printemps, les travaux ont débuté en juin 2023.

Pour le projet des Hauts-Sarts, le dépôt de permis est prévu durant le dernier trimestre 2023.

Par ailleurs, en vue de faciliter ultérieurement des projets sur la thématique hydrogène, SPI a participé au projet Interreg H²Booster avec le Cluster Tweed. Dans ce cadre, SPI a organisé un événement de sensibilisation sur le site de Spa-Francorchamps, en clôture du projet, en juin 2023.

Axe D Interne

Dans le cadre de cet axe interne, l'action 1. "Renforcement des compétences en matière de transition durable dans les métiers de SPI" peut être mise en exergue. En effet, l'équivalent de 2 jours de formation par personne a été assuré. 219 jours ont été comptabilisés pour 110 membres de personnel. Cela impacte tant nos façons de faire en termes techniques qu'organisationnel. Les objectifs de formation dans ces matières sont de donner un niveau de sensibilisation minimal à chaque collaborateur et de donner la possibilité de se spécialiser à certains quand nécessaire/adéquat. Un focus sera réalisé sur la construction, premier levier d'intervention de SPI, ainsi que la mobilité et l'énergie.

Citons également l'avancement du projet interne SPINNOVE, le programme de transformation digitale de SPI dont les phases restent dans le calendrier fixé.

>> CHANTIERS 2023/2024 - ODOO



Modifications mineures à apporter

Pour l'action A.1.1. , l'indicateur ne devrait pas être le "nombre d'heures / dossier (jour)" mais le montant du subside - soit 300.000 euros - calculé en frais de personnel et non en termes de jours.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 1/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
Axe A Collectivités (4)						
A.1. Soutenir proactivement la dynamique de reconstruction territoriale post-inondations						
A.1.1. Mettre en place et piloter une Taskforce de reconstruction des bassins de la Vesdre et de l'Ourthe à partir des diagnostics existants	1. Déploiement du service AMO spécifique aux bâtiments et infrastructures publics des communes inondées	Nombre de dossiers accompagnés	16	15	30-09-23	AYWAILLE - GW - plan action inondations - Rénovation et transformation piscine ESNEUX - GW - Plan d'action inondations - Rénovation bâtiment L'escale THEUX - GW - Plan d'action inondations - Réparation des ponts communaux TROOZ - GW - Plan d'action inondations - Rénovation et extension administration communale TROOZ - GW - plan d'action inondations - ancien presbytère et halte garderie école de Prayon TROOZ - GW - Plan d'action inondations - Logements rue Fond de Forêt VERVIERS - GW - Aide à la démolition VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation bâtiment inondé Intradel - Rue Coronmeuse, 57 à 4800 VERVIERS VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation habitation inondée Rue Crapaurue, 160 à 4800 VERVIERS VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation habitation inondée Rue Masson, 1 à 4800 VERVIERS VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation habitation inondée Rue Raymond, 2-4 à 4800 VERVIERS VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation bâtiment inondé Hub - Rue Coronmeuse, 53 à 4800 VERVIERS VERVIERS - GW - Rénovation immeuble rue courte du Pont VERVIERS - GW - Rénovation Presbytère Lambermont VERVIERS - GW - Plan d'action inondations - Rénovation Ancien Hôtel de Ville d'Ensival inondé
		Nombre d'heures / dossier (jour)	292 jours (300000/(850*1,21)) à terme	247 jours	30-09-23	La cible devrait être ramenée au montant du subside 300.000 euros en frais de personnel et non en termes de jours. Ceci est donc à modifier.
	2. Proposition d'une offre de service adaptées aux communes inondées pour les accompagner dans l'opérationnalisation des schémas d'aménagement	Liés à la sollicitation effective des services	Offre de service proposée au CA	0	30-09-23	Pas encore de sollicitations de ce type, réflexion en cours sur type d'aide à proposer
A.2. Elargir les services d'appui aux collectivités fondés sur des critères d'excellence, d'anticipation et de renforcement des réponses aux enjeux de la transition durable						
A.2.1. Développer et optimiser les dossiers d'assistance à la maîtrise d'ouvrage en proposant un service d'accompagnement stratégique des collectivités	3. Mise en place d'une plateforme d'échange d'expérience avec les conférences d'élus sur l'anticipation et la gestion du changement climatique et des phénomènes extrêmes	Si accord, nombre de réunions et nombre de participants	1 à 2 plateformes de réflexion effectives	0	30-09-23	Liaison avec le projet Berges, en attente de résultats partageables pour structurer la réflexion à l'échelle provinciale
	4. Développement d'une "AMO 360" qui analyse l'impact d'un projet au niveau ODD et identifie des leviers d'action pour optimiser son bilan	Offres réalisées via ce nouveau canevas	6 à 8 offres/an	0	30-09-23	Un groupe de brainstorming s'est structuré pour définir la mission d'AMO 360, sa raison d'être et la valeur-ajoutée pour le client compte tenu des besoins relevés dans les communes.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 2/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
		Projets à 90/180/270/360 selon certaines actions	6 à 8 offres / an et % A DETERMINER des dossiers entre 270° et 360° à H2025	0	30-09-23	lié à l'action précédente
		Equilibre du portefeuille selon ODD	7 à 8 offres / an et % A DETERMINER des dossiers entre 270° et 360° à H2025	0	30-09-23	lié à l'action précédente
	5. Veille et analyse des besoins en matière de revitalisation, d'aménagement et d'équipement des centres urbains et ruraux	Nombre besoins analysés/an	Analyse d'opportunité présentée au CA si plus de 5 besoins collectés	0	30-09-23	Non initié à ce stade
	6. Veille et analyse des besoins pour la gestion de patrimoine public partagé entre plusieurs communes	Nombre besoins analysés/an	Analyse d'opportunité présentée au CA si plus de 5 besoins collectés	0	30-09-23	Veille en cours sur la base des articles de presse
	7. Veille et analyse des besoins en matière de mutualisation de compétences pour plusieurs communes	Nombre besoins analysés/an	- 2 études par an - 1 à 2 réalisations dans la temporalité du PST	0	30-09-23	Veille des besoins en cours sur la base des demandes reçues au contact des communes : profils de responsable de mobilité et de CATU identifiés à ce stade.
	8. Analyse du potentiel d'extension et de maillage des réseaux cyclables	Etudes pour compte des communes	2 études par an	1	30-09-23	Nouvelle Cartographie du maillage cyclable pour l'ASBL Région de Verviers.
A.3. Mobiliser de manière systématique les systèmes d'information pour permettre aux communes de gérer durablement leur territoire						
A.3.1. Inclure dans les offres de services de SPI les solutions de l'intelligence territoriale et notamment dans l'assistance à la maîtrise d'ouvrage	9. Mise en place de la plateforme d'intelligence territoriale avec une interface utilisable pour les partenaires : Mind-IT	Nombre de communes utilisant la PF dans un mode "libre"	84	13 communes	30-09-23	13 communes ont reçu des accès (libres) à la plateforme Mind It;
		Evolution nombre d'utilisateurs "payants"	42	0	30-09-23	Le contrat Mind it prévoit une tarification payante uniquement à partir de sept 2025.
		Nombre analyses/ études 2023	2023: 13 ; 2024: 15; 2025: 17	9	30-09-23	9 études Mind It (territoriales) ont été commandées. 1. Analyse de données pour le développement de Droixhe, 2. Schéma développement de region de verviers, 3. réseau cyclable region de verviers, 4. montage de l'appel à projet 2 Trail center, 5. analyse de données pour aide au permis de Gîtes, 6. étude circuits courts - partie analyse de données, 7. analyse de données écosystème de Liege airport, 8. étude de mobilité Dison, 9. étude salle Hergenrath, Les objectifs d'analyses/études 13 en 2023, 15 en 2024, 17 en 2025, soit 45 sur l'ensemble du PST.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 3/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
	10. Développement du réseau de Smartréférents sur le territoire provincial	Nombre d'acteurs sensibilisés	84	84	30-09-23	Le programme Smart référent entame sa 3ème et dernière année (9-2023 > 8-2024). Les 2 premiers exercices (9-2021 > 9- 2023) ont été validés par l'ADN / SPW. La mission de sensibilisation et d'accompagnement aux appels à projet a été en effet réalisée. SPI analysera début 2024 les besoins 'numériques' des communes.
		Mise en place de la centrale d'achat	Centrale d'achat opérationnalisée	0		Pour le dernier exercice, il a été convenu avec les partenaires de considérer la centrale d'achat au sens large : mettre à disposition des contrats cadres mais aussi avoir un rôle dans la réutilisation des plateformes développées par les communes dans le cadre de l'appel à projet Smart référent.
		Nombre de services proposés / utilisés dans la centrale d'achat	Enquête à réaliser	0		lié à l'action précédente
A.3.2. Accompagner et outiller la prise en compte des problématiques inter et supracommunales par un conseil stratégique pour les territoires	11. Formalisation d'une convention de coopération avec chaque supracommunauté	Convention signée	4 (une par supracommunauté)	3 conventions	30-09-23	Il existe 3 conventions actuellement : ASBL Région de Verviers - signée le 13/1/2019 – durée de 60 mois – jusqu'au 13/1/2024 - reconduction prochaine espérée. MCH Conférence d'élus - signée le 24-11-21 et valable jusqu'au 23/11/2026 Liège Métropole - fin de Mobility in Liège et convention de mise à disposition de bureaux et services Bourgmestres germanophones - pas de convention
	12. Proposition de diagnostics territoriaux aux communes et aux supracommunautés au travers d'un outil standardisé et répliquable basé sur Mind-IT	Nombre de dossiers	2 dossiers / an	2 dossiers	30-09-23	2 cas : Etude de mobilité Dison et Schéma territorial pour l'asbl Région de Verviers.
Axe B Entreprises (3)						
B.1. Proposer aux entreprises clientes (ou candidates) des services de soutien à leur transition durable, des solutions d'implantation durables et une offre immobilière en interaction étroite avec les besoins économiques						
B.1.1. Accroître le volume des terrains et des espaces mis à disposition des entreprises, en cohérence avec les objectifs de transition durable et de gestion parcimonieuse des sols	1. Intensification de la politique d'acquisition des biens en condition d'être rachetés	Nombre de dossiers initiés annuellement (par rapport au nombre de dossiers en condition d'être rachetés)	7	21 dossiers sur 45	30-09-23	Le nombre de dossier initiés annuellement est calculé par rapport au nombre de dossiers en condition d'être rachetés.
		% de l'enveloppe utilisée annuellement pour le rachat	entre 70 et 110%	706.000€ / 4.000.000€	30-09-23	lié à l'action précédente
		Nombre d'hectares rachetés rachetés par rapport aux nombres de dossiers de rachat qui répondent aux conditions de rachat	à l'opportunité	9.7 ha / 46.3 ha	30-09-23	lié à l'action précédente
		Nombre de rappels ou mises en demeure avant rachat	7	21 dossiers	30-09-23	lié à l'action précédente
	2. Développement d'espaces à vocation économique (Parcs)	2023 : nombre de projets en cours au stade de l'adjudication	Réalisation du programme Inondations: objectif 60ha bruts équipés	6 dossiers	30-09-23	- En adjudication : Plénesses 15 et Hamoir (Comblain la Tour) - En retard : Villers le Bouillet et Marchin. - En cours d'étude : Seraling LD et Flémalle Rossart.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 4/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
	3. Développement d'espaces à vocation économique (Bâtiments)	2023 : nombre de projets en cours au stade de l'adjudication	Réalisation du programme Inondations (17 bâtiments construits, 44 ailes à disposition)	15 bâtiments	30-09-23	2 projets sont retardés: Pieper à cause des études de sol à approfondir et Pré Ailly qui fait l'objet d'un changement de terrain approuvé en juillet 2023 vers Arbre Saint Michel à Flémalle. Autres dossiers en adjudication
	4. Actualisation de la veille de l'occupation des terrains et des bâtiments SPI dans les PAE	Méthodo arrêtée et PAE test analysé	2023 : méthodo arrêtée et 1 PAE pilote testé	Méthodologie en cours de réalisation.	30-09-23	La méthodologie est en cours de développement. Le PAE pilote à tester est celui d'Alleur
B.1.2. Proposer des solutions d'implantation adaptées aux besoins économiques du territoire et aux enjeux de durabilité (énergie et climat)	5. Amplification et adaptation de la formule d'emphytéose en respect des capacités économiques de SPI	Ratio ou nombre de terrains conclus en emphytéose / nombre de terrain cédés	Tendre vers 100% et a minima une augmentation annuelle de 20%	- 3 sur 19 dossiers soit 15,8% - 1,77 ha sur 7,21 ha soit 24,5% - 863.065€ sur 4.714.021€ soit 18,30%	30-09-23	La formule emphytéose est la formule prioritaire pour la mise à disposition de biens. Elle est obligatoire dans certains PAE et au choix dans d'autres.
	6. Optimisation du patrimoine immobilier (bâti et non bâti) et de sa gestion en vue d'améliorer sa rentabilité et sa durabilité	Pourcentage du portefeuille passé en revue	100% en 2024	33%	30-09-23	Les services ont travaillé sur base de différents critères pour catégoriser les bâtiments afin d'établir un portefeuille équilibré de bâtiments à destination des entreprises. Ce travail doit se poursuivre en 2024 sur base de critères plus spécifiques et proposer une stratégie de gestion du patrimoine. Schéma analyse-recommandations-mise en œuvre. Le passage en revue du portefeuille immobilier doit déboucher sur l'actualisation de la politique de gestion (pour tendre vers le portefeuille idéal), dont un outil dynamique mis à jour (PEB, travaux à faire, résultat financier potentiel, etc.).
		Comptabilité énergétique des bâtiments EE/CS: tableau de suivi des consommations des énergies (et identification vacance, besoin d'intervention et charges)	Equilibre des charges	1	30-09-23	Calcul des charges en mai chaque année après la clôture comptable et adaptation dans les redevances. Méthodologie pour le suivi énergétique en cours d'amélioration

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 5/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
	7. Amplification du potentiel énergétique dans les parcs d'activité, dans l'intention d'y favoriser des communautés d'énergie	Parcs prototypes en termes de consommation des entreprises	10 PAE	5 PAE prototypes + sensibilisation 3 PAE	30-09-23	L'objectif de l'amplification du potentiel énergétique dans les parcs d'activité, dans l'intention d'y favoriser des communautés d'énergie (CE) s'est fait en parallèle avec l'évolution de la législation en ce début 2023. LSP est un des 5 PAE sur lesquels SPI travaille prioritairement dans le cadre du projet Zelda³, projet qui concerne toutes les ADT de Wallonie. Pour la province de Liège, les 5 PAE sont Hauts-Sarts, LSP, Plennes, Saint-Vith et Villers-le-Bouillet. Le travail d'analyse du potentiel de ces 5 PAE concernés a été fait et la pose de compteurs "smart meters" sera réalisé pour le second semestre 2024. Outre les 5 PAE Zelda³, des démarches ont débuté pour d'autres PAE où la première étape a été franchie, celle de la première info pour la sensibilisation : il s'agit de premiers contacts pour le PAE de East Belgium Park, Kaiserbaracke (Amel/Amblève) et Harzé (Aywaille).
	8. Actualisation de la destination souhaitable des terrains en fonction des activités économiques prioritairement soutenues	Terrains étudiés selon les nouvelles priorisations	100% des terrains	2 terrains	30-09-23	Des terrains sont, de par leur localisation naturellement réservés à des activités de secteurs spécifiques. Avec la rareté de l'offre et la pression des demandes, la logique de mise en concurrence par appel à projets est une réponse qui paraît intéressante. Elle a été utilisée en 2023 pour les terrains spécifiques que sont la plateforme multimodale de Liège Logistics ou un terrain à voie d'eau à Engis, ce dernier en partenariat avec le Port Autonome de Liège. Pour d'autres terrains, là où la demande est supérieure à l'offre, c'est la voie de la mise en concurrence sur base du projet qui est de mise, souvent avec un "comité de sélection" pour le choix sur base de critères : c'est ainsi que pourront être sélectionnées les entreprises qui pourront s'implanter sur les futurs terrains de Waremme, Villers-le-Bouillet ou Engis.
B.1.3. Adapter l'offre en matière d'accompagnement des entreprises	9. Développement d'une offre de services coordonnés qui facilitent le parcours d'implantation d'une entreprise	Nombre de conventions ou marchés publics conclus	10 conventions ou marchés publics	33 - 30 conventions - 3 marchés publics	30-09-23	Fait : - Aide à l'invest aux entreprises des PAE (30 entreprises) - Relance contrat cadre Mesures Paysagères : 3 conventions En cours : - Marché géomètres (3) - Marché consultant énergie (1) L'objectif poursuivi vise à structurer l'offre de services SPI proposée à une entreprise qui s'implante dans un PAE, que ce soit via un dossier de mise à disposition d'un terrain par SPI ou d'une implantation via une revente entre entreprises. Les services de ce type existent déjà en partie chez SPI (accompagnement primes à l'investissement, mise à disposition du recours aux géomètres choisis par SPI, analyse des dossiers pour proposer des mesures paysagères sur mesure, ...). D'autres services sont plus nouveaux et doivent encore s'affiner ou se confirmer (appui aux entreprises pour obtenir la 'décoloration pêche' des parcelles de terrains, service d'analyse de l'optimisation énergétique de la parcelle, conseil en construction durable, ...). L'intérêt des services proposés aux entreprises doit les concerner tout au long de leur vie sur le PAE. Une fiche par service sera à terme à réaliser avec les infos utiles.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 6/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
	10. Repositionnement des accompagnateurs à la croissance et au développement des entreprises vers d'autres missions de SPI	Repositionnement des ETP vers d'autres missions	clôture de l'animation économique pour la croissance et le développement (O ETP)	80%	30-09-23	Le personnel muté est à confirmer dans ses fonctions pour janvier 2024, il a été réparti comme suit : 2 personnes pour le renfort au niveau de l'implantation d'entreprises, 3 personnes au niveau de l'accompagnement des collectivités (dont deux dans ce rôle et une pour jouer le rôle de coordinateur de la transition). Au niveau de Wallonie Entreprendre, les démarches ont été réalisées et le programme FEDER devrait être clôturé courant 2024, un partenariat a été convenu conventionnellement pour garder une liaison avec les opérateurs de services aux entreprises.
	11. Amélioration de la connaissance de l'état des infrastructures et des aménagements dans les PAE pour fluidifier leur gestion, afin d'assurer un confort d'utilisation aux entreprises et de favoriser une qualité d'exploitation par les communes	Fiche de conformité à un cahier des charges SPI du parc de demain	15 PAE scannés	Définition du standard d'équipement des PAE à faire	30-09-23	Un standard d'équipement et d'aménagement de nos parcs est à définir. La connaissance de l'état de nos parcs d'activités peut se détailler au niveau : - des infrastructures reprises dans le domaine public ou les copropriétés (voiries, bassins d'orage, aménagements paysagers) - des impétrants en matière de gaz, eau, électricité, fibre ou autre réseau desservant les parcelles Ce niveau de connaissance doit permettre : - de mieux répondre aux questions et aux besoins des entreprises au moment de leur implantation dans un parc - d'anticiper des révisions d'aménagements et d'équipements (et dès lors les demandes venant des entreprises), et de sensibiliser les gestionnaires compétente au besoin de rénover voire investir dans un parc. Dans le cas d'équipements repris dans le domaine public communal, une proposition d'AMO par SPI pourra être analysée. - d'évaluer l'état de nos parcs par rapport aux standards que nous aurons fixé et d'établir nos plans d'action (voire d'investissement) sur le territoire.
Axe C Investisseurs (3)						
C.1. Identifier les opportunités d'investissement privé au profit des collectivités publiques, à des fins de réindustrialisation et de transition durable						
C.1.1. Opérationnaliser les maillons d'une chaîne de valeur circulaire intégrée au sein du territoire	1. Reconversion et revalorisation d'espaces non-urbanisables au profit de filières alimentaires durables	Diversification de la redistribution des parcelles	Analyse de 100% du potentiel foncier de SPI	0	30/09/2023	Rencontres avec les représentants des Ministres Borsus et Tellier pour connaître la vision politique de la reconversion et de la revalorisation des terrains réhabilités par CBR. Une partie du potentiel foncier est déjà en réflexion via un Masterplan biodiversité par CBR sur la butte de Romont.

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 7/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
C.1.2. Favoriser les opportunités en matière d'évolution des sources d'énergie pertinentes pour le territoire	2. Facilitation opérationnelle des projets locaux et supralocaux de production d'énergie renouvelable	Nombre de projets identifiés	6	4 projets (Plénesses, Hauts-Sarts, Villers-le-B, Aywaille) = 75%	30/09/2023	SPI s'est dotée d'une filiale Energie "T4T" pour favoriser le développement de projets durables dans ses PAE. A ensuite suivi la création d'un SPV "EolSPI" pour gérer avec le partenaire Luminus, les projets de grand éolien qui sont en cours dans les PAE de Villers-le-Bouillet et Hauts-Sarts. Le projet des Plénesses est en attente de l'évolution du projet de Télescope Einstein. Le projet de Villers-le-Bouillet a avancé : après obtention du permis au printemps, les travaux ont débuté en juin 2023. Pour le projet des Hauts-Sarts, le dépôt de permis est prévu durant le dernier trimestre 2023. Par ailleurs, en vue de faciliter ultérieurement des projets sur la thématique hydrogène, SPI a participé au projet Interreg H ² Booster avec le Cluster Tweed. Dans ce cadre, SPI a organisé un événement de sensibilisation sur le site de Spa-Francorchamps, en clôture du projet, en juin 2023.
		Nombre de KWh ER identifiés/potentiels	Production MW/h 2023 = 3.400 Production MW/h 2024 = 13.600 Production MW/h 2025 = 27.200	0	30/09/2023	Pas encore d'éolienne opérationnelle.
C.2.1. Jouer un rôle actif dans la reconversion du territoire et notamment des friches industrielles	3. Mesure des potentialités des friches sur le territoire	Zones d'enjeux identifiées pour SPI	6 zones d'enjeux documentées	0	30/9/2023	a initier
	4. Mise en œuvre des projets de reconversion de friches industrielles portés par SPI et ses partenaires	Dossiers initiés	3 projets nouveaux initiés	1 projet	30/09/2023	En 2023, Site Vieille Montagne à Grâce Hollogne avec SPAQUE. Participation au comité d'accompagnement de suivi du SOL initié par Spaque
	5. Analyse du potentiel de reconversion et de requalification des espaces le long des extensions prévues au tram	Sites / Tronçons analysés	A DETERMINER selon confirmation du projet au PRW	0	30/9/2023	a initier
Axe D Interne (5)						
D.1. Objectiver et anticiper les enjeux de la transition durable au cœur des activités de SPI						

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 8/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances		
D.1.1. Amplifier la culture de l'évaluation des objectifs de développement durable (ODD) relatifs au territoire	1. Renforcement des compétences en matière de transition durable dans les métiers de SPI	Jours de formation par collaborateur	chaque collaborateur	2	30/09/2023	L'équivalent de 2 jours de formation par personne a été assuré. 219 jours ont en effet été comptabilisés pour 110 membres de personnel. 10% de ces jours ont porté sur une sensibilisation à l'ensemble du personnel (donné en interne). 10% de ces jours ont porté sur des formations ciblées métier données en externe, 13 collaborateurs étaient concernés. 80% de ces jours portent sur l'augmentation des compétences de l'équipe immobilier d'entreprise (construction durable, immobilier circulaire). 12 collaborateurs sont concernés et fonctionnent au travers d'un groupe de travail. Cela impacte tant nos façons de faire en termes techniques qu'organisationnel. Donner un niveau de sensibilisation minimal à chaque collaborateur, donner la possibilité de se spécialiser à certains quand nécessaire/adéquat. Un focus sera réalisé sur la construction, premier levier d'intervention de SPI, ainsi que la mobilité et l'énergie.		
			Programmes de formation et de sensibilisation aux matières de la transition (sens large ou plus ciblé)	330 jours équivalent formation	212	30/09/2023	Lié à l'action précédente	
			2. Déploiement d'un plan d'action pour appréhender, structurer et intégrer les ODD dans les activités de SPI	Nombre de DAS et support « scannés » ODD auprès d'un personnel sensibilisé	1 en 2023 et 4 en 2024 (3 DAS + support)	0	30/09/2023	Cet objectif n'est pas prioritaire en 2023. compte tenu de la disponibilité dans les équipes.
				Nombre de plans d'action	3 (un par an)	0	30/09/2023	Lié à l'action précédente
D.1.2. Suivre une trajectoire d'amélioration du bilan des activités de SPI au sens des ODD	3. Progression qualitative et quantitative du recours aux marchés public durables	Nombre de marchés émis intégrant des critères de durabilité	100%	100%	30/09/2023	Chaque CSC de marchés repris dans la liste "marchés durables" comporte systématiquement un critère de sélection de durabilité. Les services étudient en parallèle la possibilité d'étendre cette liste à d'autres catégories non encore visées tout en accordant une attention spécifique à leur praticabilité.		
		Nombre de marchés sélectionnés attribués conformément à des critères de durabilité	50%	100%		Lorsque les critères de durabilité sont mis au niveau des critères de sélection : 100 % atteint. Des critères d'attribution sont aussi parfois définis dans des projets pilotes, d'initiative SPI ou à la demande du commanditaire externe (ACEC, Hub circuit-court,...).		
		Liste de critères par type de marché testé et validé	une liste exhaustive des critères testés	En cours de finalisation		Lié à l'action précédente		

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 9/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
	4. Développement de bonnes pratiques et de projets exemplatifs en matière de circularité dans le domaine immobilier	Nombre de sites où des nouvelles approches pour les entreprises sont proposées	1/an ou 3 en fin de PST	1	30/09/2023	En 2023 : - Deux friches en vente conditionnelle (Huy Charlier et Ateliers Centraux) avec un objectif circulaire (impulser la circularité dans le projet du futur acquéreur, précisions dans les clauses au moyen du GRO). - Gestion des terres excavées (réduire au maximum les mouvements des terres excavées tout en favorisant leur réemploi sur site, minimiser les terres d'apport) - 5 projets sont concernés : ACEC OUTDOOR, Baelen, Hauts-Sarts 3, Eupen 3, Plombières. - Mycoremédiation de terres polluées (champignons) pour le dossier des ACEC OUTDOOR. - Marché de services à ambition circulaire (ACEC INDOOR) - projet de réhabilitation de la halle la plus circulaire possible (critères d'attribution, de sélection). - Marché de travaux déconstruction/réemploi - ACEC OUTDOOR - Voiries et équipement, dossier de ROSSART, équipement avec impact environnemental le plus bas possible. - Hub alimentaire circuit court (Liège) bâtiment le moins énergivore possible, impact long terme sur les charges/l'utilisation.
	5. Déploiement d'une méthode de calcul de bilan CO2 des activités SPI	Etablir une méthode objectivée de calcul du bilan CO2	une méthode	0	30/09/2023	Cette mise en oeuvre est reportée à 2024/2025.
D.2.1. Renforcer les capacités de leadership et de pilotage stratégique	6. Déploiement d'un nouveau design organisationnel centré sur les domaines d'activité stratégique	Politiques, fonctions et interfaces internes redéfinis	A DETERMINER	Proposition à présenter au Bureau exécutif	30/09/2023	Note réalisée sur historique et explication de la situation actuelle, Proposition sur renforcement du CDD, à présenter au BE.
	7. Formation et encadrement des leaders de projets et renforcement de l'équipe de management	Tous les leaders de projets sont formés à la gestion de projet et maîtrisent le nouvel outil	x heures de formation à la gestion de projet	0	30/09/2023	Révision du référentiel et de la procédure.
		Tous les leaders de projets sont formés à la gestion de projet et maîtrisent le nouvel outil	Tous les leaders utilisent la nouvelle procédure de gestion de projet	0	30/09/2023	Lié à l'action précédente
	8. Mise en œuvre de la méthode de pondération et de priorisation des projets SPI	Nombre de projets qui scorent X/17 par rapport aux ODD (qui sont au nombre de 17)	60% des projets à X/17 40% des projets à Z/17 (un step plus loin, x<z)	0	30/09/2023	Le tableau des projets Spi compte quelque 165 projets qui ont été priorisés selon des critères validés par le CA. Pour l'instant, la partie DD est scorée sur base de "nombre de domaines du développement durable auxquels contribue le projet". Le scoring va de 0 à 3 à cette date. On considère les domaines comme suivants : économique, social, environnemental.
D.2.2. Adapter le cadre de travail à la culture d'entreprise et optimiser son bilan environnemental	9. Adaptation du bâtiment aux modes d'organisations induits par le télétravail et à la culture d'entreprise, et amélioration de sa performance en termes de charges.	Réalisation d'un audit énergétique	Réaliser une étude avec un bureau spécialisé	Action non démarrée	30/09/2023	La mise en oeuvre de cette tâche n'est pas prioritaire en 2023, en termes de disponibilité du personnel.
		Définition et phasage du projet via une étude architecturale	Réaliser une étude avec un bureau spécialisé	Action non démarrée	30/09/2023	Lié à l'action précédente
		Approbation du projet par le CA		idem	30/09/2023	Lié à l'action précédente

Evaluation du plan stratégique au 30/09/2023 (Annexe 1/1, Page 10/10)

Objectifs opérationnels	Actions	INDICATEURS	CIBLE	VALEUR	Date valeur	Commentaire Instances
D.2.3. Continuer de renforcer l'efficiencia des projets et actions SPI	10. Poursuite de la transformation digitale de SPI (SPINNOVE)	Finalisation du déploiement des phases 1 et 2 du programme	Respect des délais du marché - conclusion phase 1 en 2023 - conclusion phase 2 en 2025	Phase 1 : 80% Phase 2 : 0%	30/09/2023	La phase 1 sera de Spinnove sera terminée pour fin 2023 et la phase 2 commence en 2024 jusque fin 2025. Fin de phase 1 - 2023 : soldes blocs foncier et courrier, bloc commercialisation, bloc financier, encodage des prestations. Phase 2 - 2024 : gestion de projets et métiers RH, autres à préciser selon solde budget.
	11. Consolidation de l'offre de services par le renforcement et l'extension des partenariats structurels	Nombre de partenariats signés	proposition : 5	3 partenariats		Nouveaux partenariats constitués : GIGWAL (Mind it), IGRETEC (recensement logements inoccupés), ADT (Zelda 3).
	12. Déploiement et animation d'un wiki permettant d'amplifier le partage de connaissance et d'expérience en interne	Plus-value de la plate-forme type wiki validé	Etude de pré-faisabilité	0	30/09/2023	Poursuite des actions (petits déjeuners, groupes de travail,) avec évaluation en cours de l'état des lieux.
		si oui, Wiki existe et a été implémenté.	"Si validation de l'opportunité 2024 : 10 concepts concernant min 2 métiers 2025 : 25 concernant min 5 métiers"	0	30/09/2023	Lié à l'action précédente