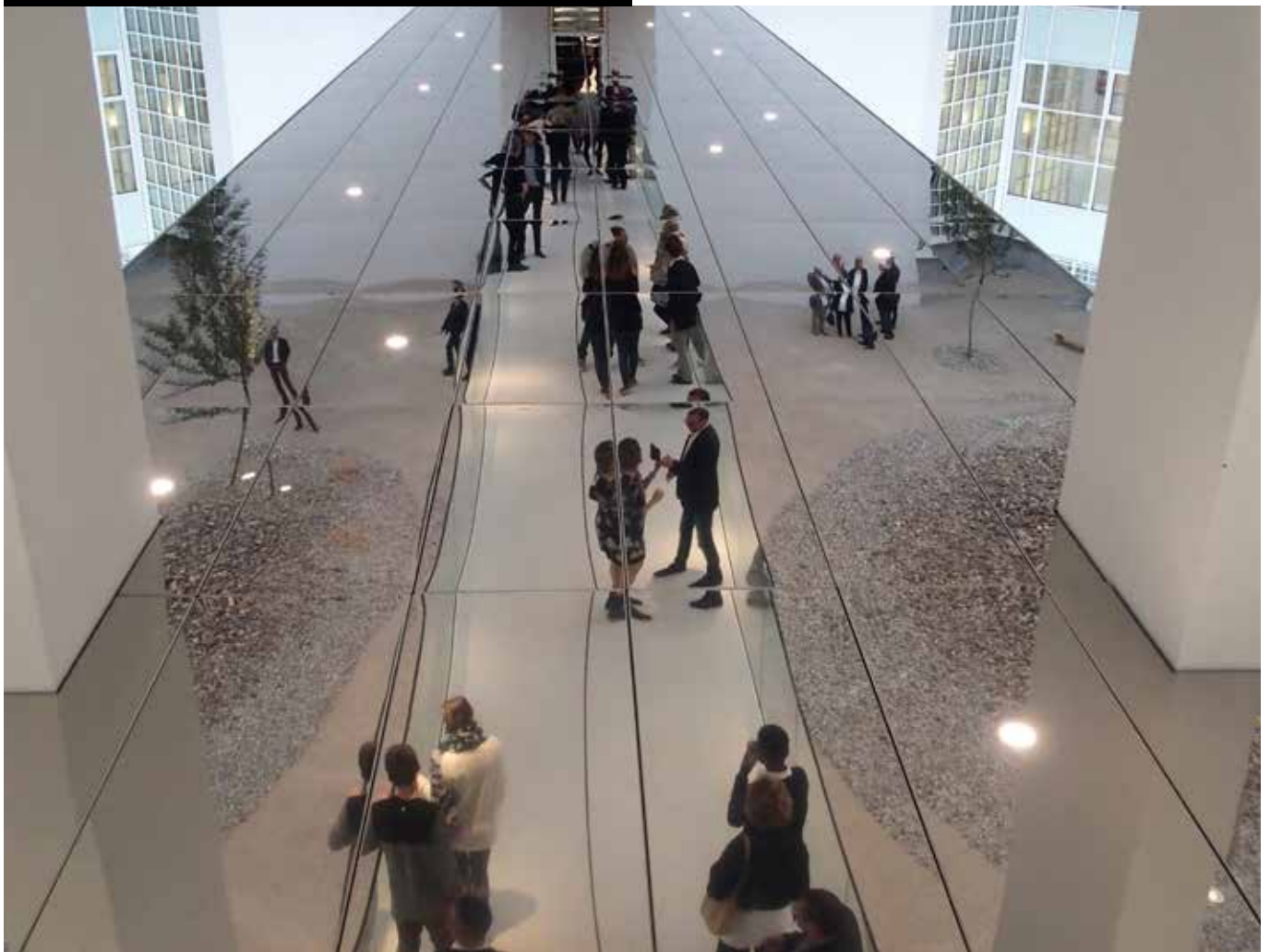




# Plan Stratégique



**spi**

**2023  
2025**



## Table des matières

1. Mot d'introduction du Conseil d'Administration : Une trajectoire de transition territoriale pour Spi	3
2. Vision, valeurs, principes	4
3. Ambition du Plan Stratégique 2023-2025	6
4. Co-construction	8
5. Bilan du Plan Stratégique 2020-2022	10
6. Le Plan Stratégique 2023-2025	13
6.1. Axe A : Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale	14
6.2. Axe B : Garantir des capacités d'implantation durables pour les entreprises	18
6.3. Axe C : Renforcer les projets du territoire par les partenariats publics-privés	22
6.4. Axe D : Être une entreprise innovante et apprenante	25
7. Budget	28



# 1. Mot d'introduction du Conseil d'Administration : "Une trajectoire de transition territoriale pour Spi"

Le Plan stratégique Spi pour 2023-2025 a été bâti sur notre vécu récent : une situation économique, environnementale et sociale ultra-impactée par des enjeux énergétiques et climatiques décuplés. Une nécessaire adaptation en découle à tous niveaux, et dans le cas de Spi, dans son rôle d'agence de développement territorial.

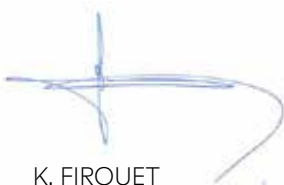
Nous avons ainsi défini pour Spi une trajectoire de transition territoriale. Nous la voyons comme la mise en œuvre de stratégies et projets qui intègrent de façon équilibrée des critères économiques, environnementaux et sociaux.

Cette transition intègre aussi à nos yeux les défis énergétique et circulaire, tout en veillant à garantir une attractivité territoriale et à proposer des projets porteurs de valeur ajoutée et de croissance pour ce territoire.

Pour nous, Spi est un des moteurs de cette transition et porte l'ambition de ses associés provinciaux et communaux de générer des solutions en :

- Exerçant son rôle d'agence de développement territorial de référence et de partenaire de choix pour tous les organismes publics, leur apportant expertise et conseil ;
- Transformant des espaces à vocation économique et produisant des retombées durables et structurantes pour la province ;
- Proposant des solutions d'implantation et de développement pour des investisseurs, dans une dynamique de gestion durable et innovante du territoire et du patrimoine immobilier public ;
- Montrant l'exemple d'une entreprise innovante et apprenante, maîtrisant et anticipant les opportunités de développement du territoire dans une logique partenariale.

En tant que membres du Conseil d'Administration Spi, et au nom de la Province de Liège et des 84 Communes que nous représentons, nous nous engageons à soutenir Spi et ses collaborateurs dans la mise en œuvre de cette trajectoire de transition.



K. FIRQUET  
Vice-Présidente



E. HAUTPHENNE  
Président



## 2. Vision, valeurs, principes

La définition du Plan Stratégique 2023-2025 a été l'occasion, avec l'ensemble des membres du Conseil d'administration et en y associant les associés et collaborateurs Spi, de revenir sur les valeurs cardinales qui guident les métiers et actions Spi.

Afin de répondre avec ambition et efficacité aux enjeux du territoire, le nouveau Plan s'accompagne d'une vision et de valeurs en ligne avec ces derniers et à partir de l'ADN, depuis plus de 60 ans maintenant, de notre agence de développement territorial.

### **Notre ADN :**

Assurer le développement du territoire de la province de Liège en visant la création durable de valeur ajoutée et d'emplois.

### **Les enjeux territoriaux :**

- La maîtrise de la **transition énergétique** et des nouvelles sources de production d'énergie ;
- **L'impact** des activités sur le climat et la réduction de leur empreinte
- L'anticipation du **« stop béton »** et la définition d'une trajectoire d'adaptation

### **Notre ambition pour le territoire - vision :**

D'ici 2030, nous voulons inscrire le territoire liégeois dans une trajectoire de développement fondée sur 4 principes :

1. La durabilité  
Il s'agit de prendre en compte systématiquement les aspects économique, environnementaux et sociaux des projets que nous menons.  
Ces projets répondent par ailleurs aux besoins en mutation tant du territoire, des communes qui le composent, de ses habitants que de ses entreprises.  
Pour participer à une synchronisation à plus large échelle, le principe de durabilité des projets est plus finement structuré selon les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies<sup>1</sup>.
2. La réversibilité  
Dans notre métier d'aménageur territorial, la capacité à proposer des solutions encourageant la reconversion et l'adaptabilité de sites est renforcée. Le recyclage du territoire est la finalité de la trajectoire d'adaptation du « stop béton ».
3. L'anticipation  
Nous adoptons une approche prospective de l'évolution des enjeux du territoire pour prévoir les changements et développer des solutions innovantes. Nous mobilisons les outils d'intelligence territoriale pour soutenir la transformation résiliente de notre territoire.
4. Le partenariat  
Cette démarche de transformation résiliente du territoire, nous la menons en coopération avec de multiples forces-vives et parties prenantes, publiques et privées, locales et régionales.



### **Notre ambition pour Spi – valeurs :**

Avec le soutien de l'ensemble de ses partenaires et grâce à la motivation de ses collaborateurs pour le territoire, Spi est une entreprise innovante et apprenante. Elle capitalise sur ses expériences pour optimiser son fonctionnement et sa gestion au profit de ses associés (communes et Province) et partenaires, et ce dans le respect du bien-être de ses collaborateurs.

Pour mener à bien sa mission, l'équipe Spi (110 collaborateurs) fonde son activité sur quatre valeurs cardinales :

- **Respect**

Qu'il s'agisse de nos clients, collègues, partenaires ou engagements, nous agissons avec éthique et transparence.

- **Ambition**

Pour notre territoire, nos actions combinent performance économique, qualité de vie des citoyens et durabilité du territoire. Pour notre entreprise, nous voulons être audacieux et efficaces.

- **Orientation clients**

Nous sommes proactifs dans la prise en compte des besoins de nos clients. Nous leur apportons une réponse assertive et adaptée qui tient compte de la pérennité de notre territoire et de notre entreprise. Avec amabilité, nous apportons une réponse adaptée, dans un délai convenu aux demandes de nos collègues.

- **Ouverture**

Nous cultivons nos talents et compétences pour stimuler l'innovation et favoriser les partenariats dans un cadre bienveillant.





# 3. Ambition du Plan Stratégique 2023-2025

## Un territoire en mutation

Le territoire en mutation nécessite une évolution permanente des métiers et services de Spi. Les événements géopolitiques des derniers mois et années ont initié une volonté de relocalisation des productions et de réindustrialisation d'activités en Europe et sur le territoire de la province de Liège. Et ceci en réaction à notre dépendance élevée à des chaînes de valeurs mondialisées et instables, de laquelle est née notre volonté de reprendre davantage de maîtrise. En parallèle à une reconversion de sites industriels en cours, il s'agit aussi de préparer l'accueil potentiel de nouvelles activités de production qui pourraient se relocaliser sur le territoire.

La durabilité est également de plus en plus présente dans les projets de développement économique. Les événements climatiques extrêmes vécus ces dernières années sur le territoire liégeois démontrent la nécessité de prendre en compte ces enjeux de façon systémique dans la politique de développement territorial. De plus, les procédures urbanistiques et les techniques de construction ou de reconversion intègrent désormais ces exigences, complexifiant davantage leur appréhension. Nous pensons surtout, dans le cadre du développement territorial, aux exigences de réduction de l'artificialisation des terres, ou le « stop béton », qui demande une modification profonde des pratiques.

Cette complexité croissante et cette multiplicité des enjeux, parfois discordants, motive Spi à développer un service d'assistance et de conseil toujours plus proche des préoccupations et besoins des pouvoirs publics, toujours désireux de développer leur territoire efficacement, de façon résiliente et durable.





## Une trajectoire de transition territoriale

Il s'agit de mettre en œuvre des stratégies et projets en matière de lutte contre les changements climatiques, de mobilité douce, de préservation et de gestion durable des ressources naturelles, de cohésion sociale, etc. Ces différents points d'attention font partie de l'approche de Spi, qui veut intégrer de façon équilibrée des critères économiques, sociaux et environnementaux dans les projets qu'elle développe. La transition comprend ainsi les notions énergétique et circulaire :

**Energétique** : opérer une modification structurelle des modes de production/consommation de l'énergie, en développant des solutions diminuant le recours aux énergies non renouvelables. Ce changement de mode de consommation de l'énergie passe notamment par la mise en œuvre de solutions technologiques et de méthodes de financement alternatives.

**Circulaire** : optimiser l'utilisation des ressources et découpler les projets de développement économique de la consommation des ressources naturelles.

Cette trajectoire de transition nécessaire ne fait pas fi de la nécessité de garantir une attractivité territoriale et proposer des projets porteurs de valeur ajoutée et de croissance pour le territoire. Spi propose ainsi des projets visant à améliorer l'attractivité et la situation économique du territoire, tout en assurant l'équilibre avec ces principes de circularité et de transition énergétique.





## 4. Co-construction

L'approche méthodologique adoptée pour l'élaboration de ce plan stratégique a visé à inclure au maximum les équipes Spi et les partenaires/actionnaires que sont les communes et les supra-communalités, dans une dynamique itérative. Les étapes clés suivantes ont été réalisées :

- **Définition des objectifs stratégiques et opérationnels :**  
organisation de groupes de travail avec les collaborateurs pour identifier et prioriser les enjeux – les questionnements prospectifs - et dessiner une trajectoire stratégique souhaitable pour la province et Spi. Sur cette base, des objectifs stratégiques et opérationnels ont été formulés (printemps 2022).
- **Déclinaison territoriale des priorités stratégiques :**  
consultation des quatre bassins supracommunaux pour présenter les résultats et orientations de la phase précédente, les mettre en débat et opérer une première priorisation des objectifs sur base des réalités locales (été 2022).
- **Consolidation du plan :** via une consultation des instances dirigeantes de Spi (entretiens individuels et sessions de travail collectives) et sur base des étapes précédentes, opérationnalisation des objectifs et actions par la définition d'indicateurs et des ressources nécessaires liées (été-automne 2022).







Le recours à une expertise et animation externe a permis de compléter et d'insuffler une dynamique d'**intelligence collective**, d'échanges entre les collaborateurs mais aussi avec les communes, pour faire émerger ce plan stratégique dans lequel toutes les parties prenantes de Spi ont eu l'occasion de contribuer. Au-delà de cette contribution, la méthode appliquée a également permis, après une période de crise sanitaire marquée par une diminution des interactions entre collaborateurs et avec les communes, de renouer avec des échanges directs, générateurs d'idées et de **nouvelles ambitions**.





## 5. Bilan du Plan Stratégique 2020-2022

Le Plan Stratégique 2020-2022 a bien évidemment connu une mise en œuvre complexe, entre la volonté de respecter les engagements pris et la nécessité de répondre aux différentes crises et urgences, notamment les inondations de l'été 2021 ou la crise pandémique.

Ces évènements inattendus ont entraîné des réallocations de ressources sur des projets urgents et ont démontré une forte capacité d'adaptation de Spi pour répondre à ces derniers. Malgré tout, Spi est parvenue à respecter une large part de ses engagements et a pu initier et/ou renforcer des dynamiques de diversification financière, notamment avec le mécanisme de l'emphytéose. Cette résilience et innovation dans les pratiques permettent d'aborder une nouvelle période (2023-2025) avec confiance et ambition.

Ce Plan s'appuyait sur 5 principes. Pour chacun d'entre eux, nous revenons sur les acquis principaux de cette période 2020-2022, sur lesquels le Plan 2023-2025 a pu être construit.





1. Développer des **solutions d'implantation** qui répondent aux besoins des entreprises, en cohérence avec les mutations économiques et environnementales. Le plan stratégique s'engageait notamment à poursuivre et à diversifier progressivement ce métier :
  - Nouvelles solutions de mise à disposition de terrain et/ou de bâti, en vue d'accélérer l'implantation des entreprises et d'optimiser les retombées économiques pour la Spi. Nous pouvons notamment penser au développement davantage systématisé de l'emphytéose.
  - Un niveau de fréquentation des bâtiments relais (plus de 90%) et des centres de services (plus de 85%) en croissance.
2. Développer des solutions de services innovantes et attractives pour les entreprises. Spi souhaitait innover et améliorer son « orientation client » afin de développer une offre de services, dans une dynamique d'intérêt général, attractive, qui rencontre les exigences du secteur entrepreneurial :
  - Une relation proche et de confiance avec les entreprises clientes et futures clientes et un monitoring de l'évolution des attentes de services et d'équipements des entreprises par la réalisation d'enquêtes de satisfaction et l'identification de l'évolution des besoins auprès des entreprises ou encore le développement de partenariats pour y répondre (ex : CERWAL).
  - Des développements DATA, notamment avec les projets Leodica, et le développement d'une offre commerciale liée.
3. Devenir principal partenaire prospectif et opérationnel pour les associés (les communes) :
  - Une offre de service pour les supracommunalités dans la conception et l'exploitation de projets immobiliers, l'acquisition et le partage de données et par des accompagnements concrets de projets.
4. Entrer en transition, dans un modèle d'économie circulaire qui recycle le territoire et réduit son empreinte carbone :
  - Augmentation et facilitation des investissements vers les friches et les sites à régénérer, par un inventaire des friches actualisé, une intégration de ces opportunités d'investissement pour les investisseurs et les entreprises, une proposition de bonnes pratiques à intégrer dans les offres réalisées, dans les projets ou les législations.
  - Ces actions s'accompagnent d'une montée en puissance collective de Spi sur les questions de transition, avec des premiers pas dans les marchés publics durables.
5. Devenir une organisation agile, attractive et innovante, c'est-à-dire une organisation qui apporte des solutions concrètes et personnalisées à ses clients, qui coopère pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour maîtriser le changement et qui se nourrit de la richesse de ses collaborateurs :
  - Une culture de la prévention du risque et du contentieux avec la mise en place de processus de gestion du contentieux, une cartographie des risques majeurs dans les activités Spi ou encore la mise en place de responsables par produit.



- Une stratégie commerciale qui établit des partenariats avec d'autres intercommunales de développement économique ou structures, afin de consolider une offre de services commune et compétitive pour les clients : Noshag, SOGEPA, Spaque, ECETIA ou encore les autres Agences de développement territorial pour n'en citer que quelques-uns.
- Revoir et intégrer les outils de supports informatiques aux différents métiers de Spi, via le projet Spinnove.

Sur base de ces principes, ce ne sont pas moins de 80 actions environ qui ont été menées concomitamment sur la période. Ce nombre élevé fixait une haute ambition pour ce Plan. Sur cet ensemble, seules 3 actions ont été stoppées ou abandonnées par Spi. L'ensemble des autres ont été soit démarrées (une trentaine), soit terminées (une très large majorité). Les résultats de ces actions peuvent donc ainsi se manifester, soit directement sur la période 2020-2022, soit dans un horizon au-delà de 2022 pour une minorité, selon le type d'action. Quoiqu'il en soit, l'examen des actions réalisées démontre que le Plan a rencontré de manière presque complète les ambitions qui lui étaient données.

Grâce à la stratégie d'innovation menée durant ces trois années, et à la mesure des résultats atteints, Spi est à présent en capacité d'identifier les actions à partir desquelles un effet levier maximal pourra être obtenu pour la prochaine période 2023-2025.

C'est ici l'occasion de féliciter nos collaborateurs pour le travail réalisé durant ce plan stratégique, et de remercier les administrateurs pour la confiance et le soutien dont ils ont témoigné durant ces trois années !





## 6. Le Plan Stratégique 2023-2025

Le Plan Stratégique présenté prend en compte les enjeux cités précédemment. Nous retenons le besoin de :

- concrétiser tous les projets de développement immobilier et foncier nécessaires au **développement territorial**, mais aussi les projets d'intelligence territoriale, notamment dans le cadre de la reconstruction post-inondations,
- préparer la réponse aux enjeux pour le futur.

La **complexité** croissante et la **multiplicité des enjeux**, parfois discordants, motive Spi à développer un service d'assistance et de conseil toujours plus proche des préoccupations des pouvoirs publics toujours désireux de développer leur territoire efficacement, de façon résiliente et durable.

La structure proposée concrétise un **ciblage sur les besoins des communes** et des supracommunalités et un engagement pour un fonctionnement toujours plus efficient au service du **développement du territoire**.

Le Plan stratégique est décliné en **quatre axes principaux** (trois axes opérationnels et un axe interne). Concernant l'opérationnel, nous retrouvons un axe par type de client. Les mesures liées à la transition vers plus de durabilité sont présentes dans chacun des axes dans les axes si elles concernent un domaine d'activités précis, sinon elles se trouvent dans l'axe interne (ex : renforcement de compétences).

- 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





## 6.1. Axe A

### Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale

Être une agence de développement territorial de référence et un partenaire de choix pour tous les organismes publics, qui leur apporte expertise et conseil.

En tant que partenaire des collectivités, Spi concrétise les programmes et projets locaux et supralocaux. Elle structure les dynamiques de transition et de reconstruction territoriale par un accompagnement structuré et bienveillant des collectivités. Ses services aux collectivités sont fondés sur des critères d'excellence, d'anticipation et de renforcement des réponses aux enjeux de la transition. Spi veille à optimiser les dossiers d'assistance à la maîtrise d'ouvrage dans une optique d'efficacité au profit de ses partenaires et renforce ses services relatifs à la revitalisation, l'aménagement et l'équipement des centres urbains/ruraux.

Spi ne travaille pas isolément mais dans une logique partenariale et de mutualisation des compétences. Elle propose proactivement un modèle d'adaptation et d'anticipation aux changements/transitions climatiques, par la proposition de solutions cohérentes et concertées sur le territoire avec les entités bénéficiaires.





Les changements et aléas climatiques extrêmes appellent à des modifications en profondeur des manières de penser l'aménagement de l'espace et du bâti dans les villes et les villages. Ainsi, les collectivités ont besoin d'un accompagnement agile et structuré sur le thème de la ville attractive et productive, mais aussi durable dans la gestion des implantations de services et des infrastructures (étalement urbain, implantation des services publics, etc.). Le soutien proactif à la dynamique de reconstruction post-inondations se matérialise par deux services principaux :

- l'accompagnement renforcé des collectivités et la réalisation des dossiers en assistance à la maîtrise d'ouvrage de référence, emblématiques de la dynamique de transition vers la gestion durable du territoire liégeois.
- l'adoption d'une vision prospectiviste sur les bassins de vie et le conseil proactif sur l'aménagement du territoire pour aider les collectivités à anticiper et gérer les impacts du changement climatique et de ses phénomènes extrêmes.

L'accompagnement des collectivités passe également par une mise à disposition d'un service renouvelé, prenant en compte les opportunités offertes par la « data » au profit des communes. En tant que catalyseur de connaissances, Spi stimule un territoire mobilisant l'intelligence territoriale pour penser son développement. La donnée est aujourd'hui une ressource indispensable dans la gestion et la gouvernance d'un territoire. Spi, par son travail de fond de collecte et de traitement de la donnée, dispose de ressources de très haute valeur ajoutée pour le futur du territoire. Il y a un intérêt clair pour que ces dernières soient mobilisées de façon innovante pour répondre aux enjeux du territoire, notamment en soutenant les supracommunalités en cohérence avec les intérêts locaux et régionaux.

Au-delà des biens immobiliers et des espaces à vocation économique, Spi se met en capacité de proposer à ses clients des données et des informations sur leur territoire et se dote des compétences pour les faire résonner/articuler de façon opérationnelle avec les enjeux auxquels sont confrontés les collectivités, le territoire et les entreprises. La donnée devient ainsi un élément incontournable de la gestion du territoire.



*Liège - Halles des Foires de Coronmeuse*



## Indicateurs et monitoring

### Axe A - Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
<b>A.1. Soutenir proactivement la dynamique de reconstruction territoriale post-inondations</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de dossiers accompagnés</li> <li>• Nombre d'heures / dossier (jour)</li> </ul>
		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
<b>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</b>	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
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres réalisées via ce nouveau canevas</li> <li>• Projets à 90/180/270/360 selon certaines actions</li> <li>• Equilibre du portefeuille selon ODD</li> </ul>
		5. Veille et analyse des besoins en matière de revitalisation, d'aménagement et d'équipement des centres urbains et ruraux	Nombre besoins analysés/an
		6. Veille et analyse des besoins pour la gestion de patrimoine public partagé entre plusieurs communes	Nombre besoins analysés/an
		7. Veille et analyse des besoins en matière de mutualisation de compétences pour plusieurs communes	Nombre besoins analysés/an
		8. Analyse du potentiel d'extension et de maillage des réseaux cyclables	Etudes pour compte des communes





## Indicateurs et monitoring

### Axe A - Accompagner les collectivités dans leur transition territoriale

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
<b>A.3. Mobiliser de manière systématique les systèmes d'information pour permettre aux communes de gérer durablement leur territoire</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de communes utilisant la PF dans un mode «libre»</li> <li>• Evolution nombre d'utilisateurs «payants»</li> </ul>
		10. Développement du réseau de Smarttréférénts sur le territoire provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'acteurs sensibilisés</li> <li>• Mise en place de la centrale d'achat</li> <li>• Nombre de services proposés / utilisés dans la centrale d'achat</li> </ul>
	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 supracommunalité	Convention signée
		12. Proposition de diagnostics territoriaux aux communes et aux supracommunalités au travers d'un outil standardisé et répliquable basé sur Mind-IT	Nombre de dossiers



## 6.2. Axe B

### **Garantir des capacités d'implantation durables pour les entreprises**

Être un transformateur d'espaces à vocation économique, qui produit des retombées durables et structurantes pour la province.

En tant que facilitateur de croissance, Spi accompagne les entreprises porteuses d'un projet positif pour le territoire et propose des solutions d'implantation en interaction étroite avec leurs besoins. Il existe de nombreux enjeux dans les volontés locales de croissance et d'attraction de projets de développement.

Avec l'horizon du « stop béton », Spi devra sélectionner les projets à externalités positives pour le territoire et être un moteur d'innovation dans les solutions foncières et immobilières proposées. En effet, le choix des différents projets au sein des espaces à vocation économique sera décisif pour initier une trajectoire innovante et durable, tout en laissant la porte ouverte à des hypothèses de réindustrialisation porteuses pour la province.



*Liège Science Park*



L'accueil des entreprises et l'aménagement des espaces à vocation économique doivent s'inscrire dans les orientations structurantes données à la fois par l'UE et relayées par la Région en matière d'efficacité territoriale. Avant 2030, il s'agira de corriger la trajectoire d'artificialisation des sols afin d'atteindre les objectifs du « stop béton ». Parallèlement, Spi devra se montrer à la fois sélective et agile dans l'accueil des entreprises, en tenant compte de l'attractivité de projets à valeur ajoutée et des besoins fonciers nécessaires à un mouvement de réindustrialisation et de maîtrise des productions en Wallonie.

La pandémie a révélé une forte dépendance à des produits manufacturés hors UE. Il s'agira donc de concilier cette efficacité territoriale avec des possibilités d'accueil de nouveaux modèles industriels, circulaires, durables, respectueux des caractéristiques du territoire et des enjeux de durabilité.

Spi entend donc répondre et concilier une double injonction :

- accroître le volume de terrains et d'espaces disponibles grâce à une gestion efficace qui passe par une densification et une remobilisation des terrains existants ;
- rechercher de nouvelles formules de mise à disposition d'espaces par une optimisation du patrimoine existant, une réponse aux enjeux de durabilité et une formalisation de solutions innovantes proposées pour répondre aux besoins des entreprises.

Des initiatives seront prises sur l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier de Spi, en termes financiers et énergétiques. Spi se positionnera sur les technologies permettant de réduire l'impact climatique et environnemental des entreprises et collectivités du territoire. Il s'agit de comprendre et saisir les opportunités en matière d'évolution des sources d'énergie pour le territoire, par la facilitation de projets supralocaux notamment.



Herstal - ACEC



## Indicateurs et monitoring

### Axe B - Garantir des capacités d'implantation durables pour les entreprises

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
<b>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>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de dossiers initiés annuellement</li> <li>• % de l'enveloppe utilisée annuellement pour le rachat</li> </ul>
		2. Développement d'espaces à vocation économique (Parcs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2023 : nombre de projets en cours au stade de l'adjudication</li> <li>• 2024 : nombre d'ha bruts équipés ou en chantier</li> <li>• 2025 : nombre d'ha nets à disposition des entreprises</li> </ul>
		3. Développement d'espaces à vocation économique (Bâtiments)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2023 : nombre de projets en cours au stade de l'adjudication</li> <li>• 2024 : nombre d'ha bruts équipés ou en chantier</li> <li>• 2025 : nombre d'ha nets à disposition des entreprises</li> </ul>
	B.1.2. Proposer des solutions d'implantation adaptées aux besoins économiques du territoire et aux enjeux de durabilité (énergie et climat)	4. Actualisation de la veille de l'occupation des terrains et des bâtiments Spi dans les PAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodo arrêtée et PAE test analysé</li> <li>• 75 % de parcelles (parcs et bâtiments) inventoriées / scannées dans les PAE définis comme prioritaires</li> </ul>
		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
		6. Optimisation du patrimoine immobilier (bâti et non bâti) et de sa gestion en vue d'améliorer sa rentabilité et sa durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du portefeuille passé en revue</li> <li>• Comptabilité énergétique des bâtiments EE/CS: tableau de suivi des consommations des énergies (et identification vacance, besoin d'intervention et charges)</li> </ul>
		7. Amplification du potentiel énergétique dans les parcs d'activité, dans l'intention d'y favoriser des communautés d'énergie	Parcs prototypés en termes de consommation des entreprises
		8. Actualisation de la destination souhaitable des terrains en fonction des activités économiques prioritairement soutenues	Terrains étudiés selon les nouvelles priorisations



## Indicateurs et monitoring

### Axe B - Garantir des capacités d'implantation durables pour les entreprises

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
	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. Repositionnement des accompagnateurs à la croissance et au développement des entreprises vers d'autres missions de Spi	Repositionnement des ETP vers d'autres missions
		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



## 6.3. Axe C

### **Renforcer les projets du territoire par les partenariats publics-privé**

Être en capacité de proposer des solutions d'implantation et de développement pour des investisseurs, dans une dynamique de gestion durable et innovante du territoire et du patrimoine immobilier public. Ces partenariats ont pour but de renforcer et compléter les projets menés pour les collectivités ou les entreprises dans les axes A et B.

En tant qu'expert du territoire, Spi organise la nécessaire revalorisation des potentialités foncières et immobilières de la province de Liège et anticipe la préparation du territoire aux enjeux du développement durable. La perspective du « stop béton » rend nécessaire l'adoption d'une stratégie visant une gestion optimale d'une ressource rare : le sol. Dans sa gestion optimisée, Spi mise sur le développement de chaînes de valeur circulaires et la complémentarité des projets soutenus. Elle cartographie, qualifie et priorise les opportunités stratégiques de déploiement des logiques de circularité et de réindustrialisation.

L'aspect territorial est un maillon essentiel pour déployer les solutions promues par l'économie circulaire et pour offrir des opportunités de création de valeur valorisant les potentialités et ressources locales. Spi anticipe les besoins et identifie le potentiel foncier réel, en termes de friches, de terrains et de bâtiments à assainir, pour répondre aux objectifs du stop béton tout en continuant à accueillir des projets porteurs de valeur ajoutée pour le territoire. Ce modèle, basé davantage sur la reconversion de sites et d'espaces à vocation économique (ressources foncières et immobilières), appelle à prendre en compte d'autres modèles économiques et d'autres temps de retour sur investissement.



*Cheratte - Charbonnage du Hasard*



Une approche systémique est développée : il est nécessaire de recycler des espaces mais il faut aussi garder une maîtrise de ces derniers et réfléchir dans une dynamique au-delà de la seule gestion du sol et du bâti (c'est-à-dire inclure des projets et services qui vont graviter autour de ceux-ci). Spi tire profit des projets structurant le territoire par une approche tactique, raisonnée et planificatrice du territoire et de son usage, au travers de projets exemplatifs.

En parallèle, vu la profonde transformation du modèle énergétique dans le court et moyen terme, et les objectifs bas carbone (qu'ils soient européens ou régionaux), il est nécessaire de faire prendre conscience aux entreprises et collectivités dans la dynamique de leur responsabilité sociétale et en les accompagnant sur ce point. L'évolution des législations, la taxonomie européenne et l'éligibilité aux financements conditionnée à des modèles durables rend nécessaire pour Spi de proposer des services d'accompagnement permettant une évolution du modèle économique des entreprises et des infrastructures qui les entourent, c'est-à-dire les parcs d'activité économiques. Il s'agit aujourd'hui d'une condition nécessaire pour rendre le territoire compétitif/attractif pour les investisseurs, exemplaire pour les générations futures et pour permettre aux entreprises de s'y développer.



Liège - Val Benoit



## Indicateurs et monitoring

### Axe C - Renforcer les projets du territoire par les partenariats publics-privé

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
<b>C.1. Identifier les opportunités d'investissement privé au profit des collectivités publiques, à des fins de réindustrialisation et de transition durable</b>	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
	C.1.2. Favoriser les opportunités en matière d'évolution des sources d'énergie pertinentes pour le territoire	2. Facilitation opérationnelle des projets de production d'énergie renouvelable dans les parcs d'activité	- Nombre de projets identifiés - Nombre de KWh ER identifiés/potentiels
<b>C.2. Inscrire Spi comme intermédiaire de référence dans le recyclage des espaces à vocation économique</b>	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
		4. Mise en œuvre des projets de reconversion de friches industrielles portés par Spi et ses partenaires	Dossiers initiés
		5. Analyse du potentiel de reconversion et de requalification des espaces le long des extensions prévues au tram	Sites / Tronçons analysés





## 6.4. Axe D

### **Être une entreprise innovante et apprenante**

Être une entreprise innovante et apprenante, maîtrisant et anticipant les opportunités de développement du territoire.

Spi capitalise sur ses expériences pour optimiser son fonctionnement et sa gestion. Face aux nombreux enjeux identifiés, elle adapte ses métiers et services au profit de ses clients. La satisfaction de ses clients, notamment par l'offre de services mutualisés et par l'optimisation du patrimoine économique de ses actionnaires, sont au cœur des actions entreprises par Spi. Spi entend poursuivre le renforcement de cette valeur cardinale. Si le précédent Plan Stratégique a permis de premières actions, il s'agit de renforcer la présence de Spi auprès de ses actionnaires que sont la Province et les communes, par une proposition de services recentrée sur ces derniers.

Spi est une entreprise attractive, qui mise sur son capital humain et le développe en continu. Elle adopte une approche projet mixant les compétences et les métiers (complémentarité), une vision décloisonnée centrée sur les clients. Elle renforce les équipes là où l'expérience est à compléter et vise une amélioration continue et des partenariats constructifs quand cela s'avère approprié. L'adaptation du cadre de travail aux besoins des collaborateurs est une priorité pour assurer leur bien-être après une période marquée par un chamboulement profond des habitudes de travail, remettant en question la notion de bien-être et d'épanouissement dans le monde professionnel.

En tant qu'agence de développement territorial, Spi entend renforcer ses capacités de leadership et de pilotage stratégique au profit de ses actionnaires sur les sujets abordés dans les autres axes. La priorisation de projets sur base de critères objectifs et partagés, répondant aux préoccupations des communes et aux enjeux du territoire, sera assurée.





Spi poursuit aussi son évolution digitale et organisationnelle pour faire face aux enjeux territoriaux, au service de l'efficience et de la qualité de service des clients. Compte tenu des succès engrangés pour améliorer l'efficience, les projets de transformations tels que Spinnove seront poursuivis.

Enfin, Spi met en place une culture de la gestion des risques et aléas climatiques par un programme structuré de renforcement de ses compétences en la matière mais aussi par une progression qualitative et quantitative du recours aux marchés public durables, favorisant le développement de compétences à ce sujet chez ses partenaires et renforçant son exemplarité. Spi construit une vision circonstanciée et objectivée de la performance énergétique et circulaire de son patrimoine immobilier.





## Indicateurs et monitoring

### Axe D - Être une entreprise innovante et apprenante

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Indicateur
<b>D.1. Objectiver et anticiper les enjeux de la transition durable au cœur des activités de Spi</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jours de formation par collaborateur</li> <li>• Programmes de formation et de sensibilisation aux matières de la transition (sens large ou plus ciblé)</li> </ul>
		2. Déploiement d'un plan d'action pour appréhender, structurer et intégrer les ODD dans les activités de Spi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de DAS et support « scannés » ODD auprès d'un personnel sensibilisé</li> <li>• Nombre de plans d'action</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de marchés émis intégrant des critères de durabilité</li> <li>• Nombre de marchés sélectionnés attribués conformément à des critères de durabilité</li> <li>• Liste de critères par type de marché testé et validé</li> </ul>
		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
		5. Déploiement d'une méthode de calcul de bilan CO2 des activités Spi	Etablir une méthode objectivée de calcul du bilan CO2
<b>D.2. Optimiser le fonctionnement et la gestion de Spi dans une stratégie d'adaptation de ses métiers et services au profit de ses clients et de ses collaborateurs</b>	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
		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
		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)
	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un audit énergétique</li> <li>• Définition et phasage du projet via une étude architecturale</li> <li>• Approbation du projet par le CA</li> </ul>
	D.2.3. Continuer de renforcer l'efficacité des projets et actions Spi	10. Poursuite de la transformation digitale de Spi (SpinnoVe)	Finalisation du déploiement des phases 1 et 2 du programme
		11. Consolidation de l'offre de services par le renforcement et l'extension des partenariats structurels	Nombre de partenariats signés
		12. Déploiement et animation d'un wiki permettant d'amplifier le partage de connaissance et d'expérience en interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus-value de la plate-forme type wiki validé</li> <li>• si oui, Wiki existe et a été implémenté.</li> </ul>



# 7. Budget

## 7.1. Budget

Lors de l'approbation du Plan stratégique 2020-2022, la projection des résultats globaux faisait apparaître une perte cumulée de 2.180.277 EUR.

Les résultats déjà actés pour les deux premières années 2020 et 2021 sont plus favorables que ceux initialement envisagés, en raison principalement de produits de mise à disposition de terrains plus élevés (+11 ha pour une marge complémentaire de 500.000 EUR).

Les autres éléments impactant favorablement le résultat sont des charges de personnel moins conséquentes de l'ordre de 3,6 Mios d'EUR (effet COVID pour la mise en œuvre d'engagements et diminution de la cotisation de responsabilisation), tout comme des frais généraux fortement diminués ou encore une récupération d'une partie de la TVA sur le site du Val Benoit.

L'année 2022 sera cependant une année plus déficitaire que le budget validé par le Conseil d'Administration, notamment en raison d'un chiffre d'affaires de mise à disposition de terrain en dessous des prévisions, de frais généraux en augmentation tout comme les frais de personnel qui ont été impactés par quatre indexations de 2 %.

	2020	2021	2022	2020/2022
BUDGETS VALIDES PST	- 488.906	- 1.607.917	- 83.454	2.180.277
BUDGETS REVISES*	-	- 687.538	- 349.274	1.036.812
RESULTATS AVANT IMPOTS**	1.518.842	2.203.631	2.245.011	1.477.462

\* Complémentaire à l'exercice budgétaire triennal, les budgets sont révisés annuellement et validés par le Conseil d'Administration

\*\* Résultats approuvés par l'Assemblée générale

Pour mémoire, le résultat avant impôts 2019 était un bénéfice de 6.776.140 EUR





## Budgets économiques

Les prévisions 2023-2024-2025 laissent apparaître des perspectives plus difficiles les deux prochaines années en raison du contexte économique actuel qui pourrait amener à un ralentissement des investissements des entreprises et des choix que devront opérer les pouvoirs locaux sur leurs projets. Une reprise est envisagée en 2025 suite à la commercialisation de nouveaux Parcs d'activités économiques pour lesquels Spi a déjà des marques d'intérêts, tout comme la mise en location de nouveaux bâtiments issus de l'appel à projets « inondations » subsidiés par la Wallonie.

Les hypothèses générales prises pour la confection du budget sont :

- Au niveau de la masse salariale, une indexation à hauteur de 6 % en 2023 et 2 % en 2024 de même qu'en 2025 ;
- Les frais généraux ont également été adaptés selon leur nature en fonction des marchés publics en cours ou d'adaptations plus conséquentes (énergies);
- L'indexation annuelle des cotisations communales et provinciales, à hauteur de 10%, 6% et 2% pour respectivement 2023, 2024 et 2025 ;
- L'indexation annuelle des loyers et des mises à dispositions de terrain, à hauteur identique ;
- Le chiffre d'affaires mise à disposition de bâtiments est basé sur les contrats en cours et des perspectives de remplissage avec vacances classiques. Pour les terrains, il est tenu compte des contacts en cours et pour 2025 de la commercialisation de nouveaux parcs qui font l'objet de marques d'intérêts déjà actuellement ;
- L'arrêt de l'animation économique et le reclassement du personnel (soit 5,9 ETP), vers d'autres missions Spi ;
- La non-indexation du tarif secteur « Pouvoirs locaux » sur la période 2023-2025. Au niveau des prestations assistance à maîtrise d'ouvrage, les deux premières années sont basées sur les dossiers en cours. Pour 2025, il s'agit d'objectifs à atteindre. Les prestations liées à l'intelligence territoriale sont des objectifs à atteindre.





De manière cumulée, le budget triennal 2023 – 2025 dégage un résultat bénéficiaire de 367.357 EUR.

Regroupement	Rubrique	2023	2024	2025
<b>RESULTATS &gt;&gt;</b>		<b>-2.598.605</b>	<b>-1.244.881</b>	<b>4.210.843</b>
<b>Total Chiffre d'affaires</b>		<b>14.411.391</b>	<b>16.362.751</b>	<b>24.575.370</b>
	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
<b>Total Autres produits</b>		<b>4.509.807</b>	<b>4.766.958</b>	<b>4.609.664</b>
	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 - Refactorations de charges BR et EE	1.026.630	1.068.430	1.128.438
	749 - Produits divers	18.000	8.000	8.000
<b>Total Frais généraux</b>		<b>-20.907.951</b>	<b>-21.879.492</b>	<b>-23.167.842</b>
	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
<b>Total Résultat financier</b>		<b>2.421.230</b>	<b>2.645.771</b>	<b>3.272.730</b>
	75 - Produits financiers	2.643.388	2.841.530	3.440.209
	65 - Charges financières	-222.158	-195.759	-167.480
<b>Total Coûts des ventes parcs d'activité économique</b>		<b>-3.033.081</b>	<b>-3.140.869</b>	<b>-5.079.078</b>
	710 - Variation des en-cours	-3.033.081	-3.140.869	-5.079.078

Répartition du chiffre d'affaires et des prestations couvertes par des subsides par domaines d'activités stratégiques

	2023	2024	2025
Accompagnement immobilier	770.250	47.600	1.225.500
Aménagement territorial	847.800	860.550	902.500
Implantations et services	12.390.446	15.074.965	22.500.250
Intelligence territoriale	536.657	671.169	533.272
Prestations administratives	220.645	194.903	197.948
	14.765.798	16.849.187	25.359.471



## **Budgets d'investissements et de mise en œuvre des Parcs d'Activités Économiques**

Des acquisitions de terrains sont prévues à hauteur de 6.593.631 EUR pour 2023, 2.685.000 EUR pour 2024 et 1.000.000 EUR pour 2025. Les parcs concernés sont : CAHOTTES, ROSSART, BOLLAND, PETIT-RECHAIN, WANDRE/WERIHET notamment.

Des rachats sont également planifiés pour 4.000.000 d'EUR par an dans le cadre de la politique de récupération du foncier non utilisé par les entreprises dans les PAE.

Les travaux (PAE) se montent à 15.764.035 EUR en 2023, à 38.840.595 EUR en 2024 et à 24.401.438 EUR en 2025. Certains de ces travaux permettront de finaliser l'équipement de nouveaux terrains à destination des entreprises.

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.

La mise en œuvre des projets sera par ailleurs conditionnée aux financements acquis (programme de subsidiation de la Région Wallonne ou du FEDER) tout comme aux accords de prise en charge des quotes-parts de travaux non subsidiés par les Communes.

Un programme d'investissements assez conséquent a été prévu sur les trois prochains exercices.

Suite à l'appel à projets « Inondations » de la Région Wallonne, Spi s'est vu confier la construction de 17 bâtiments d'accueil temporaire.

Des mises à niveau du patrimoine existant sont également prévues, notamment des frais d'étude de 330.000 EUR pour le réaménagement de l'Atrium (siège social). Les travaux ne seront engagés qu'en concordance avec la mise en œuvre de l'objectif d'optimisation des bâtiments conformément à l'axe 1 du PST. Le projet Spinnove sera finalisé sur les trois prochaines années.

En synthèse, les enjeux financiers de ce triennat sont de plusieurs ordres :

- Maintenir un chiffre d'affaires suffisant compte tenu des incertitudes économiques actuelles, afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés par les associés Spi dans le cadre du plan stratégique 2023-2025 ;
- Optimiser le fonctionnement interne Spi et ses activités métiers pour limiter voire réduire les charges ;
- Mobiliser la trésorerie nécessaire à la mise en œuvre du plan d'investissements pour augmenter le patrimoine immobilier (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.



**[www.Spi.be](http://www.Spi.be)**

**Agence de développement territorial pour la province de Liège**

**Rue du Vertbois, 11**

**4000 LIÈGE**

**T. +32 (0)4 230 11 22 - [commercial@Spi.be](mailto:commercial@Spi.be)**

*Editeur responsable : Spi - Liège - Décembre 2022*

*Crédits photos : Spi - Verticam - Gregory Bugni - Shutterstock*