

ANNEXE 1

Plan stratégique SPI pour les années 2020-2022 – Clôture

A l'unanimité, le Conseil d'Administration recommande à l'Assemblée Générale de valider la clôture du plan stratégique pour les années 2020-2022 comme proposé ci-dessous.

1. Principes transversaux et contexte général

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

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

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

L'ensemble du Conseil d'Administration et du personnel ont été associés à son élaboration, animés par un panel d'experts liés à nos métiers. Une ambition s'est construite : celle de s'appuyer sur nos métiers pour poursuivre le développement de produits et de services à valeur ajoutée, afin de rendre le territoire de la province de Liège encore plus attractif et compétitif. Des défis nouveaux s'offrent à notre entreprise, dans des domaines tels que la transition numérique, la diminution de de son empreinte carbone, l'amélioration de la circularité des ressources ou encore l'anticipation de la Directive Européenne dite 'Stop béton'. La SPI doit donc répondre à ces défis tout en continuant de rester au plus proche de ses associés et de ses clients et en maintenant et développant ses compétences internes.

C'est au terme de ce travail d'évaluation, de regard prospectif et d'identification de son environnement, que 5 axes transversaux se sont constitués pour lesquels des actions seront entreprises au cours de ces 3 années.

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

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

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

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

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

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

Budgets économiques cumulés :

Nature des budgets	2020	2021	2022	Totaux
Résultats du budget économique au fil de l'eau	795.344	-553.079	459.152	701.417
Résultats du budget stratégique	-1.284.250	-1.054.838	-542.605	-2.881.693
Cumul des budgets au fil de l'eau et stratégique	-488.906	-1.607.917	-83.454	-2.180.277

Budgets d'investissements cumulés :

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

Mouvements de trésorerie cumulés :

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

Le budget sur ces trois années 2020-2022 peut être considéré comme un budget d'investissement sur fond propre permettant de réaliser l'ambition de ce plan

stratégique dont les fruits seront récoltés au cours des années ultérieures.

2. Évaluation au 30/09/2022 du plan stratégique 2020-2022

Cette troisième et ultime évaluation a été établie dans le document annexé.

La méthodologie adoptée consiste à évaluer l'exécution des actions du plan stratégique pour les années 2020 à 2022, sur la base de deux critères, repris dans les colonnes à la droite du tableau et détaillés comme suit :

1. L'état d'avancement :

Chaque direction concernée par la réalisation d'une action :

- a coloré, pour chaque année concernée, en
 - Rouge, une action non commencée ;
 - Orange, une action qui a démarré ;
 - Vert, une action réalisée à 100% ;
- a commenté cet état d'avancement sur les éléments acquis et sur la manière d'ajuster les moyens, besoins, ...pour entamer/poursuivre l'action.

2. L'atteinte du résultat :

Chaque direction concernée par la réalisation d'une action a coloré, pour chaque année concernée, en :

- Rouge, une action qui ne pourra être réalisée ;
- Orange, une action qui nécessite des ajustements ;
- Vert, une action qui sera réalisée.

Il ressort de cet exercice d'évaluation que :

Pour les actions dont la réalisation était prévue en 2020

- 93,75 % des actions ont été entamées ou réalisées en date du 31/12/2020 ;
- 43,75% des actions sont considérées comme étant pleinement réalisées, seules 6,25% des actions n'ont pas pu être entamées.

Le solde de ces actions reste à réaliser et les services poursuivent les efforts pour ce faire et l'évaluation de leur réalisation sera présentée également dans le tableau

Pour les actions dont la réalisation était prévue en 2021

- 91,11% des actions ont été entamées ou réalisées en date du 30/09/2021 ;
- 55,76% des actions sont considérées comme étant pleinement en capacité d'être réalisées et 35,56 % comme nécessitant des ajustements d'ici fin de l'année 2021.

Pour les actions dont la réalisation était prévue en 2022

- 95,45% des actions ont été entamées ou réalisées en date du 30/09/2022 ;
- 54,55% des actions sont considérées comme étant pleinement en capacité d'être réalisées et 9,09% des actions ne pourront être réalisées. Les autres nécessiteront une adaptation pour atteindre leur objectif.

Enfin, un exercice d'atteinte du résultat de l'ensemble des actions a été réalisé. Il en ressort que 88,44% des actions du plan stratégiques (de 2020 à 2022) ont été réalisées ou dont les objectifs ont dû être ajustés. Seules 11, 56% des actions ne pourront être réalisées.

Le contexte budgétaire 2020-2022 général peut quant à lui être résumé par les constats suivants :

	2020	2021	2022	TOTAL
BUDGETS PST	- 488.906	- 1.607.917	- 83.454	- 2.180.277
BUDGETS REVISES*		- 687.538	- 349.274	
RESULTATS AVANT IMPÔTS	1.518.842	2.203.631	- 2.245.011	1.477.462
* au-delà de l'exercice budgétaire triennal, les budgets sont révisés annuellement et validés par le Conseil d'Administration				
Le résultat 2022 est une extrapolation				

Lors de l'approbation du Plan stratégique 2020-2022, les résultats globaux faisaient apparaître une perte cumulée de 2.180.277 EUR.

Les résultats déjà actés pour les deux premières années 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, des frais généraux en augmentation tout comme les frais de personnel qui ont été impactés par quatre indexations de 2 %.

Réalisés hormis les charges ou produits qui s'annulent car refacturés ou qui composent des éléments mis en stocks ou en immobilisés.	Réalisé 2020	Réalisé 2021	Réalisé Août 2022 extrapolé à fin année	Cumul triennal
Résultat imposable	1.518.842	2.203.631	-2.245.011	1.477.462
Sous-total Chiffre d'Affaires	13.976.922	18.903.091	14.709.168	47.589.181
700 - Produits de location (BR et EE)	3.103.819	3.268.953	3.549.519	9.922.290
702 - Prestations de services	726.319	1.093.888	947.705	2.767.912
709 - Ventes et Location de terrains	10.146.785	14.540.250	10.211.944	34.898.979
Sous-total Autres Produits	5.025.573	4.549.132	4.856.816	14.431.521
74 - Subventions Communes	1.361.600	1.376.152	1.408.515	4.146.267
74 - Subvention Province	1.388.012	1.399.359	1.437.599	4.224.970
74 - Subsidés FEDER et Projets	641.116	323.962	335.708	1.300.786
74 - Subs.trav., dével.durable, ... couvert.FG	191.782	32.711	433.685	658.178
748 - Refacturations de charges BR et EE	755.393	833.918	729.320	2.318.631
749 - Produits divers	280.268	574.196	498.804	1.353.268
76 - Produits exceptionnels	407.403	8.834	13.185	429.422
Sous-total Frais Généraux	-16.227.458	-17.595.591	-19.796.019	-53.619.067
72 - Frais activés (en immobilisation)	0	0	33.600	33.600
60 - Frais directs	-70.553	-55.266		-125.819
61 - Frais généraux	-1.611.652	-1.477.609	-2.755.498	-5.844.759
618 - Frais Administrateurs	-97.571	-101.168	-101.296	-300.035
62 - Frais de personnel	-8.862.381	-9.742.144	-10.407.772	-29.012.297
63 - Amortissements et réd.valeur	-3.821.199	-4.409.432	-4.028.075	-12.258.707
64 - Autres charges d'exploitation	-1.763.799	-1.809.926	-2.536.978	-6.110.704
66 - Charges exceptionnelles	-302	-44		-346
Sous-total Résultat Financier	2.423.051	2.414.354	2.396.471	7.233.876
75 - Produits financiers	2.747.439	2.731.430	2.619.599	8.098.468
65 - Charges financières	-324.388	-317.076	-223.128	-864.592
Sous-total Coûts des Ventes PAE	-3.679.248	-6.067.355	-4.411.447	-14.158.050
710 - Coût des ventes PAE	-3.679.248	-6.067.355	-4.411.447	-14.158.050