



Plan stratégique 2023-2025

« **Ecetia** accompagne les **pouvoirs locaux** dans l'optimisation de leur **parc immobilier** et propose des **solutions innovantes** pour répondre à leurs enjeux **fonctionnels, énergétiques et économiques, présents et à venir.** »





RUE SAINTE-MARIE 5, BOITE 9 – 4000 LIÈGE

BCE : 0227.486.477



○ 04 229 79 80



○ WWW.ECETIA.BE



○ LINKEDIN



○ FACEBOOK

EDITORIAL

Franco IANIERI – Président d’Ecetia Intercommunale

« Je me réjouis de ce nouveau plan stratégique 2023-2025 ambitieux qui prévoit des actions et des projets utiles aux collectivités, tels que les études et accompagnements en matière énergétique, de rénovation et construction de bâtiments administratifs, scolaires, sportifs et autres. »

Giuseppe MANIGLIA – Président d’Ecetia Finances

« Nous sortons à peine d’une période de turbulences sanitaires qui a perturbé nos vies.

Et voilà qu’une guerre éclate à deux pas de chez nous. Le visage de l’Europe a profondément changé en huit mois. Face au retour d’un conflit sur notre continent, l’Union européenne s’est soudée encore plus.

Des images diffusées dans les médias nous plongent dans un passé qui nous semblait faire partie du tiroir des souvenirs.

Par ailleurs, une crise énergétique nous touche de plein fouet, engendrant une crise économique qui appauvri la zone Euro.

Les citoyens, les entreprises, les commerçants, les pouvoirs locaux, les intercommunales connaissent une hausse des prix à laquelle il faut faire face.

L’objectif d’atteindre une réduction de 55% de nos émissions à l’horizon de 2030 est mis à dure épreuve.

Mon souhait est de poursuivre l’action engagée depuis de nombreuses années tout en garantissant la pérennité de nos actions sur le terrain en répondant aux besoins de la communauté. Nos projets s’appuient sur la participation de tous, la direction le personnel, investies et mobilisées de façon compétente et exemplaire dans les missions qui leur sont confiées, ou l’ensemble des membres du Conseil d’Administration, vigilant au cadre proposé et au respect de ses principes.

Malgré les incertitudes, il faut continuer à concevoir des projets. »

Bertrand DEMONCEAU – Directeur général d’Ecetia

« A l’heure de terminer la rédaction du plan stratégique des intercommunales Ecetia pour les années 2023 à 2025, je constate que les pouvoirs locaux sont très largement concernés et impactés par les grands défis de notre temps : (1) des enjeux environnementaux importants, que les phénomènes climatiques que nous avons connus au cours des années récentes ne peuvent nous laisser ignorer, ainsi que (2) une crise économique profonde, qui nous rappelle à quel point il est important pour les pouvoirs publics d’essayer de retrouver un maximum d’indépendance, notamment énergétique.

Notre intercommunale se veut un acteur et un partenaire de référence pour les pouvoirs locaux, dans tous les domaines qui touchent à la gestion de leur patrimoine immobilier.

La rationalisation et l’optimisation, tant sur le plan fonctionnel que sur le plan énergétique, de ce patrimoine seront des réponses majeures aux enjeux évoqués ci-dessus.

L’énergie qui coûte le moins cher est, d’abord, celle que l’on ne consomme pas et, ensuite, celle que l’on produit soi-même ou, encore, celle que l’on peut acquérir à des conditions préférentielles.

L’énergie la moins polluante est celle qui est générée par des installations qui utilisent, elles-mêmes, des sources d’énergies renouvelables : le vent, le soleil, l’eau ...

Les pouvoirs locaux, acteurs de première ligne, au contact direct de la population, doivent se montrer pionniers en la matière et sur tous les fronts.

Ecetia Intercommunale, en partenariat avec de nombreux autres opérateurs, publics et privés, est là pour les aider à relever ce gigantesque défi, au mieux de leurs intérêts, et de ceux de leurs citoyens.

En ma qualité de Directeur d’Ecetia, avec mon équipe de collègues performants, motivés et toujours disponibles, je suis particulièrement fier de pouvoir apporter une pierre à cet édifice. »

TABLE DES MATIÈRES

I.	Présentation du Groupe Ecetia	6
II.	Mission, Vision et Valeurs	7
1.	Mission	7
2.	Vision	7
3.	Valeurs.....	7
III.	Ecetia – <i>Core business</i> et axes stratégiques	8
1.	<i>Core business</i>	8
2.	Axes stratégiques	9
	Axe 1 – Développer notre offre de services d’ingénierie immobilière	9
	Axe 2 – Développer notre offre de services locatifs et structurer notre passif	14
	Axe 3 – <i>Focus</i> sur les enjeux énergétiques / Energies renouvelables	16
	Axe 4 – Ecetia se veut un partenaire de référence pour les pouvoirs locaux sur toute question immobilière	19
	Axe 5 – ECETIA Finances et le leasing immobilier	20
IV.	Budgets.....	21
1.	ECETIA Intercommunale.....	21
2.	ECETIA Finances.....	29
V.	Conclusion	31

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ECETIA

Le Groupe ECETIA se compose de deux intercommunales :

- **Ecetia Intercommunale SC** (ci-après « **Ecetia** ») est une intercommunale dite « pure » dont les associés sont exclusivement des pouvoirs publics locaux qui entretiennent, avec elle, une relation dite « *in house* », au sens de l'article 30 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, laquelle autorise ces pouvoirs locaux à faire appel aux services d'Ecetia sans devoir préalablement la mettre en concurrence avec d'autres prestataires (publics ou privés) de services similaires.

Ecetia offre à ses coopérateurs une gamme très complète de **services d'ingénierie immobilière** que nous décrivons plus en détail ci-après : (i) audits fonctionnels et énergétiques ; (ii) assistance en vue de l'établissement d'une stratégie de gestion d'un parc d'immeubles ; (iii) assistance en vue de la mise en œuvre d'opérations de promotion immobilière ; (iv) programmation et assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre de la rénovation ou de la construction d'immeubles ; (v) DBFM d'infrastructures neuves en vue de les donner, ensuite, en location aux pouvoirs locaux ; (vi) développement de solutions pour les pouvoirs locaux en vue d'autoproduire une partie de leurs besoins en énergies renouvelables et de monitorer leurs consommations ; ...

- **Ecetia Finances SC** (ci-après « **Ecetia Finances** ») est une intercommunale dite « mixte », dont les associés sont, pour partie, des pouvoirs publics locaux et, pour partie, des opérateurs privés, ce qui prive Ecetia Finances de la relation « *in house* » décrite ci-dessus avec ses pouvoirs locaux associés ; Ecetia Finances réserve donc ses services au financement d'opérations privées dès lors qu'elles ont le soutien des pouvoirs publics.

Ecetia Finances est un opérateur de crédits qui intervient essentiellement par le biais d'une offre de services de **leasing immobilier**.

Les deux intercommunales disposent ainsi d'offres de services propres à chacune, mais convergentes et, dans une certaine mesure, complémentaires : celle d'Ecetia s'adressant aux pouvoirs publics locaux, tandis que celle d'Ecetia Finances vise à financer des projets privés d'intérêt public.

Partant, dans une démarche de transparence et de bonne gouvernance, nous présentons un plan stratégique commun pour Ecetia et Ecetia Finances, tout en distinguant les informations afférentes à l'une et l'autre, afin de refléter d'avantage le mode de fonctionnement synergétique des deux intercommunales, qui sont d'ailleurs gérées par la même direction et la même équipe, et pour permettre une meilleure lisibilité de leurs actions.

II. MISSION, VISION ET VALEURS

1. MISSION

Ecetia accompagne les pouvoirs locaux dans l'optimisation de leur parc immobilier et propose des solutions innovantes pour répondre à leurs enjeux fonctionnels, énergétiques et économiques, présents et à venir.

2. VISION

Ecetia veut « **Coopérer pour l'utile ...** » avec tous ses associés et devenir, pour ceux-ci, le partenaire de référence sur les thématiques immobilières et énergétiques.

3. VALEURS



Coopération

« **Coopérer pour l'utile ...** », avec ses coopérateurs, est devenu, pour Ecetia, bien plus qu'une *baseline* ; c'est un moteur !

Avec la mise en place d'une série de marchés-cadres, qui lui assurent le partenariat de tout un réseau de prestataires privés, Ecetia coopère également avec ces derniers afin que chacun stimule la créativité des autres pour trouver, en tout temps et en toutes occasions, les solutions créatives qui s'imposent dans un monde en constante évolution.

Agilité



Ecetia s'adapte continuellement aux enjeux sociétaux du moment afin de répondre aux besoins et demandes de ses coopérateurs en proposant des solutions innovantes et sur mesure.



Excellence

Ecetia propose un service personnalisé et de qualité à ses coopérateurs. Elle investit dans le développement des compétences de ses équipes et collabore avec des prestataires proposant un haut niveau d'excellence dans leurs expertises.

Ecoute



Ecetia, enfin, connaît particulièrement bien l'univers des pouvoirs locaux et le quotidien des mandataires élus.

L'intercommunale est à leur écoute en permanence, afin d'appréhender au mieux leurs défis, leurs enjeux, leurs projets, leurs doutes, ... et pour leur apporter soutien et solutions adéquates.

III. ECETIA – CORE BUSINESS ET AXES STRATÉGIQUES

1. CORE BUSINESS

Nous l'avons dit, Ecetia se présente avant tout comme un expert en matière d'ingénierie financière spécialement axée sur les questions immobilières ; activité que l'on qualifiera, plus simplement de service d' « ingénierie immobilière ».

Ecetia entend se développer tout à la fois comme **(1)** un consultant expert en matière de gestion et d'optimisation des parcs immobiliers publics et **(2)** une société immobilière publique, gestionnaire et propriétaire d'un parc d'immeubles qu'elle donne en location, principalement à des pouvoirs publics locaux, et dont elle assume les risques habituellement à charge du propriétaire.

Nous avons lancé, avec succès, à travers tout le territoire de la Région wallonne, à compter de janvier 2020, une campagne de promotion des services de notre intercommunale auprès des provinces, des communes, des CPAS, des zones de secours et de police.

Ecetia devient ainsi un opérateur de référence, sur ses métiers, pour les pouvoirs publics locaux : elle comptait 47 coopérateurs au 31 décembre 2019 et elle en compte, au 31 octobre 2022, quelque 153 répartis sur l'ensemble des provinces wallonnes.

Nous ambitionnons d'avoir rencontré la totalité des pouvoirs publics locaux situés en Région wallonne avant les élections communales d'octobre 2024 et d'en avoir affilié la grande majorité.

La prospection active se poursuit donc avec pour objet principal de sensibiliser et d'informer les différents pouvoirs publics locaux sur les enjeux, notamment infrastructurels, financiers et énergétiques, auxquels ils sont confrontés et sur les solutions que nous pouvons leur proposer dans ce domaine.

Ecetia est composée, en interne, d'une petite équipe d'une dizaine de personnes « à haute valeur ajoutée » (juristes, financiers, ingénieur énergétique, ...) qui se concentre sur son métier « de niche » qu'est l'ingénierie immobilière ; cette équipe devrait s'étoffer sensiblement, au cours des années à venir, mais nous continuerons à recourir largement à des partenariats avec des prestataires externes, *soit* via des accords de coopération public/public, *soit* recrutés par marchés-cadres

En effet, pour assurer les parties plus techniques et/ou spécialisées de nos missions, nous nous appuyons sur un vaste réseau **(1)** d'opérateurs publics, notamment certaines intercommunales de développement économique, comme Spi en Province de Liège, à qui nous confions des missions d'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), et **(2)** d'opérateurs privés, recrutés par marchés cadres : auteurs de projets, auditeurs énergétiques, AMO, conseillers financiers, experts immobiliers, avocats, ...

2. AXES STRATÉGIQUES

AXE 1 – DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE SERVICES D'INGÉNIERIE IMMOBILIÈRE

Cette offre se développe et se réalise, auprès de chaque pouvoir public local faisant appel à nos services, selon la chronologie suivante :



a. Cadastre immobilier (en ce compris énergétique)

Ce cadastre consiste à réaliser un inventaire critique et raisonné des bâtiments formant un même patrimoine, classés les uns par rapport aux autres en fonction de leur degré plus ou moins élevé de performances fonctionnelles et énergétiques envisagées tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Cette démarche analytique peut d'ailleurs, afin d'intégrer la possibilité de regroupements et de synergies futurs, concerner le patrimoine immobilier de tous les pouvoirs publics sis sur le territoire d'une même commune ¹ à savoir : la commune elle-même, le CPAS, la zone de secours ou de police, une RCA, ...

Concrètement, afin de réaliser ce cadastre, l'ensemble des informations et travaux déjà réalisés relatif aux bâtiments (plans, surfaces, systèmes d'énergie, audit, certificat PEB, étude de stabilité, mode de fonctionnement/utilisation, ainsi que tous autres documents utiles aux missions d'étude d'opportunité, d'audit fonctionnel et numérique, *etc.*) seront collectés afin de mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer le potentiel énergétique (ex kWh²/m²) ; une visite de certains de ceux-ci sera effectuée afin de compléter les informations.

Ce cadastre est donc une prémisses essentielle qui permettra de lister et de déterminer les priorités d'intervention, tant en matière de réorganisation fonctionnelle qu'en matière d'investissement énergétique. Etude de l'opportunité de rénover ou de remplacer certains immeubles

Sur la base des informations récoltées lors du cadastre et du monitoring, Ecetia pourra, avec l'outil TOTEM ², réaliser, sur certains bâtiments, une **étude d'opportunité** de leur rénovation ou de leur remplacement permettant de se positionner entre **(1)** l'option d'une démolition et reconstruction à neuf du bâtiment, **(2)** celle d'une rénovation profonde ou encore **(3)** celle d'une revente du bien, ensuite de son remplacement par un immeuble neuf situé ailleurs.

b. Quickscans et audits énergétiques

Sur la base de ce cadastre, et des informations récoltées, mais également sur la base de l'étude d'opportunité (qui pourrait également être faite en parallèle des quickscans/audits), Ecetia pourra suggérer, selon le cas, cumulativement ou non :

- la réalisation de « **quickscans énergétiques et fonctionnels** » afin de déterminer les actions rapides à réaliser sur les bâtiments les plus récents et les mieux entretenus, qui ne nécessitent pas une refonte en profondeur et que leur propriétaire entend continuer à exploiter ;
- quand cela se justifie, la réalisation d' « **audits énergétiques** » complets afin **(1)** de définir une feuille de route (technique et financière) des travaux précis à mettre en œuvre sur les bâtiments concernés et **(2)** de lister toutes autres initiatives à prendre en vue d'optimiser la valeur d'usage.

¹ En procédant de la sorte, on peut arriver au constat que des regroupements de services, relevant de divers pouvoirs publics plus ou moins autonomes entre eux, au sein d'un même immeuble peut dégager des effets intéressants sur le plan énergétique, sans obérer pour les performances fonctionnelles de l'immeuble et des services ainsi relocalisés.

² **Tool to Optimise the Total Environmental Impact of Materials** (TOTEM) permet de calculer les performances environnementales que l'on peut attendre d'un immeuble rénové ou d'un immeuble neuf destiné à le remplacer.

Toutes les études (visées ci-dessus) réalisées dans ce cadre seront réalisées par des experts agréés UREBA afin de s'assurer de leur qualité et de leur cohérence avec les différents plans mis en place pour les autorités (UREBA, POLLEC, ...).

c. Audits fonctionnels/numériques

Parallèlement aux quickscans et audits énergétiques et sur la base des informations récoltées lors du cadastre immobilier, la réalisation d' « **audits fonctionnels** », éventuellement complétés d' « **audits numériques** », permettra d'analyser les modes de fonctionnement actuels de chaque bâtiment, d'identifier les besoins du personnel y affecté au vu de l'évolution des métiers et des contraintes de service (par exemple l'implémentation d'un télétravail systémique), ...

Cela consiste donc en un bilan des fonctions et des services assurés par une commune.

Cet audit fonctionnel et numérique permettra la mise en place d'une réflexion sur la rationalisation du parc immobilier et sur la mutualisation des besoins afin d'optimiser le nombre de bâtiments à rénover/construire.

Partant, l'objectif sera de réaliser une étude d'optimisation du mode de fonctionnement de chaque bâtiment considéré, en intégration avec le reste du parc immobilier appartenant à un même pouvoir local, voire à une série de pouvoirs locaux (commune, CPAS, ...), susceptibles de réunir des services au sein d'un même immeuble, afin de générer des économies d'échelles, notamment en mutualisant leurs besoins énergétiques.

A titre d'exemple, cela permettra d'envisager la question des NWOW et, notamment, de l'implémentation optimale du télétravail, si le coopérateur concerné souhaite en faire un mode pérenne de gestion de ses ressources humaines.

d. Stratégie : Investissements, priorisation & plan d'actions

Des études précédentes, il ressortira une feuille de route reprenant l'ensemble des recommandations, concrètes et chiffrées : la **stratégie immobilière** qu'Ecetia formule à l'intention du (des) pouvoir(s) public(s) concerné(s) afin d'atteindre un objectif de performance énergétique et fonctionnel à long terme sur l'ensemble de son (leur) parc immobilier.

Dès lors, dans le cadre de cette stratégie de rénovation, Ecetia assistera les pouvoirs locaux dans l'établissement d'un **plan d'actions et d'investissement**, tel que décrit dans les exigences du pouvoir subsidiant, permettant d'atteindre la neutralité carbone en 2035-2040, sera établi.

Ce plan comprendra :

- la **priorisation des travaux** (légers, moyens, lourds, très lourds) au regard des contraintes techniques ;
- **l'évaluation des travaux et investissements** à réaliser ;
- la **stratégie de financement** de ceux-ci ;

Ecetia pourra également apporter son soutien aux pouvoirs publics afin de quantifier les ressources de personnel nécessaires pour exécuter ce plan d'actions.

Afin de mener à bien cette stratégie immobilière, Ecetia utilisera, autant que faire se peut, les outils mis à la disposition des pouvoirs locaux par la Région wallonne (guidelines, cahiers des charges-type, tableaux de données, etc.).

Dans ce cadre et au vu de ses propres compétences, Ecetia propose de travailler, en étroite collaboration et en totale transparence, avec la Région wallonne pour échanger sur ses propres retours d'expérience et, le cas échéant, proposer des améliorations auxdits outils.

e. Monitoring des consommations d'énergie

En termes d'optimisation énergétique, connaître ses consommations constitue, évidemment, la base fondamentale de toute réflexion. La mise en place d'une **comptabilité énergétique** est donc un élément majeur de la stratégie immobilière. La mise en place de système de comptage et d'une comptabilité énergétique, aussi intégrés et mutualisés que possible afin d'avoir une vue macroéconomique globale du résultat des actions menées, sera un élément déterminant afin de mieux comprendre et mesurer/suivre les indicateurs énergétiques actuels et leurs évolutions ensuite des travaux préconisés.

Pour ce faire, seront mis en place :

- une étude de pertinence de la « télérélevé » ;
- une instrumentation, si elle s'avère pertinente (seront comptés l'ensemble des vecteurs énergétiques, à savoir : eau, électricité, gaz, mazout, pellets, sonde CO², température extérieure, etc) et ;
- un accès, offert aux pouvoirs publics, à une plateforme de suivi des consommations énergétiques.

L'objectif de la mise en place d'un outil de télérélevé ou de suivi de leurs consommations d'énergie est de permettre aux pouvoirs publics, propriétaires des données relevées, de maîtriser et d'avoir un avis objectif sur l'état des lieux de leurs consommations d'énergie (EMS), de l'exploitation de leurs bâtiments et, également, sur les économies réellement réalisées ensuite des travaux énergétiques.

Dans ce cadre, Ecetia propose aux pouvoirs publics de les accompagner dans la lecture et l'interprétation des données de consommation :

- soit en leur mettant un expert énergétique à disposition qui interprétera les données au profit de leurs services internes ;
- soit en créant un tableau de bord compréhensible permettant l'interprétation des données par les services internes et en formant ceux-ci à l'utilisation de ce tableau et à l'interprétation des données.

Enfin, Ecetia souhaite collaborer de manière transparente avec la Région wallonne en vue de définir les « livrables » utiles et nécessaires afin de mettre en place une plateforme globale, et commune, dans laquelle seront recensées toutes les statistiques des pouvoirs publics wallons.

f. Programmation et réalisation des travaux de rénovation ou de construction

Ecetia soutiendra les pouvoirs locaux dans la réalisation des travaux qu'ils souhaiteront réaliser eux-mêmes en leur apportant son assistance pour la passation et le suivi des marchés publics, la supervision des travaux, le suivi des dossiers de demande de subside, etc.

AXE 1 – DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE SERVICES D'INGENIERIE IMMOBILIÈRE

OBJECTIFS		ACTIONS		INDICATEURS	ANNÉE
1	Augmenter le nombre de dossiers	1.1	Poursuivre la prospection et la rencontre de nouveaux coopérateurs	Voir Axe 4 – Objectif 1	
		1.2	Mettre en place une stratégie commerciale d'entretien	Voir Axe 4 – Objectif 1	
		1.3	Poursuivre le suivi et la gestion des dossiers immobiliers	Objectifs chiffrés (sur base du nombre de dossiers ouverts en 2022) - 2023 – 100 % - 2024 – 50 % - 2025 – 120 %	2023 2024 2025
2	Assurer la qualité des dossiers	2.1	Mettre en place un système d'évaluation des prestataires (qualité du travail, communication, réactivité, délai, ...)	Formulaire d'évaluation en fin de mission	2023
		2.2	Mettre en place un système d'évaluation des prestations Ecetia (suivi des dossiers, communication, facturation, ...)	Formulaire d'évaluation en fin de mission	2023
3	Maintenir un réseau de sous-traitants performant	3.1	Mise en place d'un marché-cadre d'auteurs de projet	Réalisé	2022-2026
		3.2	Mise en place d'un marché-cadre afférent à des services « énergétiques »	Réalisé	2022-2026
		3.3	Relance d'un marché d'assistant à maîtrise d'ouvrage	/	2023-2027
		3.4	Relance d'un marché de conseillers real estate	/	2023-2027
4	Développer et poursuivre les partenariats public-public	4.1	Maintenir les collaborations avec les opérateurs publics (SPI, Igretec, ...)		2023-2025
		4.2	Poursuivre les discussions avec des partenaires potentiels (Renowatt, Resa, Socofe, Nethys, Ores, Enodia, Intradel, ...)	Conclusion de partenariats/accords de coopération	2023-2025
5	Cultiver nos talents internes	5.1	Soutenir la gestion des compétences	Formation continue des employés	2023-2025
		5.2	Définition d'une nouvelle politique GRH focalisée sur les talents		2023-2025
		5.3	Développer de nouvelles pratiques managériales	Mettre en place des pratiques afin d'augmenter le travail collaboratif, l'écoute et l'émergence d'idées créatives afin d'atteindre les objectifs fixés	2023-2025

AXE 2 – DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE SERVICES LOCATIFS ET STRUCTURER NOTRE PASSIF

Quand un pouvoir local est intéressé par ce type de solution, Ecetia peut construire un immeuble neuf, en pleine propriété, en vue de le lui donner ensuite en location.

Le cas échéant, les services locatifs prestés par Ecetia peuvent également porter sur des immeubles faisant l'objet d'une rénovation lourde ou légère.

De manière chronologique, la réalisation d'un tel projet va se dérouler en deux phases, de « consultance » puis « immobilière », qui sont elles-mêmes subdivisées en plusieurs étapes :

(i) Phase de consultance

La réalisation de cette phase sera, s'il échet, alimentée par les informations relevées dans le cadre des missions d'ingénierie immobilière ci-dessus, notamment le résultat des audits fonctionnels, numériques, ... qui donneront une feuille de route des besoins immobiliers à rencontrer.

Cette phase consistera à :

- a. réaliser une programmation complète des besoins auxquels devra répondre l'immeuble ;
- b. lancer le marché de travaux ou, s'il échet, le marché *design & build* en vue de la construction (et le cas échéant de la conception).

Si les offres reçues dans le cadre de ces marchés répondent aux attentes, tant sur le plan fonctionnel, énergétique, ... que sur le plan financier, Ecetia remettra au pouvoir local une offre locative dont les termes, notamment le loyer, seront évidemment négociables.

- ⇒ si le pouvoir public local refuse l'offre locative d'Ecetia, sauf à décider de ne pas attribuer le marché, Ecetia cèdera le marché de travaux ou *design & build* et ledit pouvoir local pourra, s'il le souhaite, le faire exécuter pour son propre compte et, partant, construire l'immeuble en pleine propriété ;
- ⇒ si, par contre, le pouvoir public local accepte l'offre locative d'Ecetia, la convention de location sera signée et le marché de travaux ou *design & build* sera mis en œuvre.

La survenance de la seconde hypothèse lance la phase immobilière ;

(ii) Phase immobilière

Ecetia fait construire l'immeuble, à ses frais et à ses risques, sur le terrain dont le pouvoir local lui aura fait l'apport, en contrepartie de l'émission, à son bénéfice, de parts du secteur « Immobilier » de l'intercommunale.

Le marché public en vue de la construction sera, selon le cas et ce qui aura été jugé le plus opportun pour atteindre l'objectif fixé, un marché de travaux classique ou un marché de type *design & build*.

A la réception provisoire de l'immeuble, celui-ci est mis à disposition du pouvoir local qui commence à l'occuper en qualité de locataire.

Il est important de préciser que l'opération sera considérée comme une « location simple » et pas comme un leasing immobilier, avec pour conséquence que le loyer sera comptabilisé comme une dépense ordinaire de fonctionnement et non pas comme une charge de dette ; le loyer ainsi payé n'impactera donc pas les balises d'emprunt du locataire.

Au terme du bail le locataire aura le choix entre plusieurs options :

- renouveler le bail pour un nouveau terme, à des conditions qui devront être discutées à ce moment ;
- cesser d'occuper le bien ; dans ce cas, Ecetia lui remboursera en numéraire les parts émises en contrepartie de l'apport du terrain et disposera de l'immeuble au mieux de ses intérêts ;
- devenir propriétaire de l'immeuble ; dans ce cas, Ecetia lui remboursera ces mêmes parts en lui rétrocédant le terrain, à charge pour le coopérateur d'indemniser l'intercommunale de la perte de la propriété de l'immeuble.

Si le coopérateur s'engage à maintenir l'affectation publique de l'immeuble pendant au moins 5 ans, l'indemnité susvisée sera limitée au « prix coûtant » de la cession pour l'intercommunale c'est-à-dire à la valeur nette comptable de l'immeuble à ce moment.

AXE 2 – DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE SERVICES LOCATIFS ET STRUCTURER NOTRE PASSIF					
OBJECTIFS			ACTIONS	INDICATEURS	ANNÉE
1	Augmenter le nombre de projets locatifs	1.1	Actions en lien direct avec l'Axe 1 – Objectif 1	Voir Axe 1 – Objectif 1	2023-2025
2	Pérenniser la situation financière de l'entreprise	2.1	Finaliser la mise en place d'une comptabilité analytique par projet	En cours	2023
		2.2	Réaliser une analyse financière <i>a priori</i> , assurer une veille financière et maintenir une gestion de la trésorerie efficiente		2023
		2.3	Mise en place d'un outil d'aide à la décision sur le financement d'un dossier immobilier		2023-2024
3	Structurer le passif	3.1	Revoir le modèle économique d'Ecetia au vu du contexte actuel		2023-2024
		3.2	Poursuivre la réflexion sur un modèle de déconsolidation des projets immobiliers	Poursuivre les discussions avec la CIF Poursuivre les discussions avec les partenaires stratégiques et financiers potentiels	2023 2023-2024

AXE 3 – FOCUS SUR LES ENJEUX ÉNERGÉTIQUES / ENERGIES RENOUVELABLES

1) Les enjeux énergétiques dans le bâti des pouvoirs publics

Ecetia se donne les moyens de rencontrer le premier axe de focus sur les enjeux énergétiques grâce, entre autres, à la mise en place d'un cadre énergie. En effet, grâce à ce marché cadre, Ecetia s'entoure, en plus de ses compétences internes, de celles d'experts énergéticiens permettant ainsi de répondre agilement à toutes les questions et missions énergétiques qui nous seront confiées par nos coopérateurs.

Cela permet de fournir aux pouvoirs locaux un service sur mesure pour la réalisation des missions liées à l'optimisation énergétique : cadastres, quickscans, audits, cahiers spécifiques des charges, tenue de comptabilités énergétiques, ...

Ecetia prévoit également, comme décrit ci-avant, la mise en route d'un marché de concession de services pour s'adjoindre l'usage d'une plateforme de comptabilité énergétique.

L'objectif de la mise en place d'un outil de télérelève et/ou de suivi des consommations d'énergie est de permettre aux pouvoirs locaux, propriétaires des données relevées, **(1)** de maîtriser et d'avoir un avis objectif sur l'évolution de leurs consommations d'énergie (EMS), **(2)** de s'assurer du niveau d'optimisation énergétique atteint dans le cadre de l'exploitation de leurs bâtiments et, également, **(3)** de monitorer les économies réellement réalisées ensuite des travaux énergétiques.

2) Les enjeux de développement en énergies renouvelables

En outre, Ecetia souhaite inclure dans son offre d'ingénierie immobilière une approche axée sur la production et l'autoconsommation d'énergies renouvelables par les pouvoirs locaux.

A ce stade, nous envisageons trois options, non exclusives les unes des autres, dont les tenants et aboutissants devront être affinés sur le plan juridique et économique.

Option 1 - Ecetia se pose en centrale d'achat d'installations photovoltaïques ou d'autres outils de production d'énergie renouvelable par et pour les pouvoirs locaux.

Ecetia assiste les pouvoirs locaux pour identifier les surfaces sur lesquelles les installer, pour dimensionner les installations, ... puis elle passe commande, pour leur compte, *via* un marché cadre de fournisseurs qu'elle constitue en centrale d'achat.

Ces fournisseurs traitent ensuite directement avec les pouvoirs locaux, qui financent eux-mêmes leurs installations et en assument les risques d'improductivité, avec pour conséquence, notamment, qu'ils mobilisent le service extraordinaire de leur budget, contractent d'éventuels emprunts avec impact sur leurs balises, ...

Option 2 - Ecetia se pose en centrale de concessions de services de tiers investisseurs pour les pouvoirs locaux.

Le principe, et les prestations d'Ecetia, sont sensiblement les mêmes que dans la première option mais avec cette différence que le cadre juridique, en termes de marché, et les livrables, ne sont pas les mêmes puisque relevant de la loi sur les contrats de concession et non de celle sur les marchés publics.

Le pouvoir local ne mobilise, en principe, pas son service extraordinaire (si ce n'est pour la cession d'un droit réel sur les espaces mis à disposition du concessionnaire) et n'impacte, en principe, pas ses balises puisqu'il verse une redevance au tiers investisseur qui assume les risques d'improductivité de l'installation.

Option 3 - Ecetia se pose en tiers investisseur / producteur / fournisseur et organisateur de communautés d'énergies renouvelables (CER).

i. Tiers investisseur :

Le pouvoir local concède à Ecetia, dans le cadre « *in house* », **(1)** un droit réel sur les espaces *ad hoc* pour accueillir des installations photovoltaïques (ou d'autres outils de production d'énergie renouvelable) et **(2)** une concession de services de tiers investisseur au bénéfice de l'intercommunale.

Ecetia passe des contrats cadres de concession **(1)** de travaux et de services pour l'installation de panneaux photovoltaïques ou d'autres moyens de production et/ou **(2)** de services tiers investisseur.

Ecetia cède l'énergie produite et autoconsommée au pouvoir local et elle est rémunérée exclusivement sur le prix de revente de l'électricité excédentaire sur le réseau, et le cas échéant, sur la valorisation des certificats verts.

Ecetia assume les risques d'improductivité.

ii. Communautés d'énergie renouvelables (CER) :

Pour rappel, une CER prend la forme d'une personne morale dont les associés veulent mutualiser entre eux toutes sortes de services énergétiques.

Il est ainsi possible de vendre, partager ou échanger l'énergie produite par les (ou par certains) associés au sein de la CER.

Ecetia veut promouvoir le développement de CER.

Pour ce faire, un ou des pouvoirs locaux pourraient concéder à Ecetia, dans le cadre « *in house* », **(1)** un droit réel sur les espaces *ad hoc* pour accueillir des installations photovoltaïques (ou d'autres moyens de production d'énergie renouvelable) et **(2)** une concession de services de tiers investisseur au bénéfice de l'intercommunale. Ecetia pourra dès lors s'inscrire dans la communauté en tant que producteur d'énergie.

Ecetia constitue, avec ce ou ces pouvoirs locaux, une personne morale au sein de laquelle s'organise une communauté d'énergie renouvelable (CER).

La production d'énergie est mutualisée au sein de la communauté, dont Ecetia assure la gestion.

Des partenariats devraient pouvoir être organisés des tiers opérateurs, dont les GRD, chacun intervenant sur ses métiers, en créant des SPV, qui seraient associés à la CER et **(1)** à qui Ecetia apporterait, au fil de l'eau, des concessions de services de tiers investisseur (assorties de droits de superficie) sur des toitures ou des espaces qui lui auraient été, eux-mêmes, apportés en nature et/ou concédés par des communes dans le cadre « *in house* » et **(2)** à qui les partenaires susvisés apporteraient des fonds et du *know how*.

AXE 3 – FOCUS SUR LES ENJEUX ÉNERGÉTIQUES / ENERGIES RENOUVELABLES					
OBJECTIFS		ACTIONS		INDICATEURS	ANNÉE
1	Développer et poursuivre les partenariats public-public	1.1	Poursuivre les discussions avec des partenaires potentiels (Renowatt, Resa, Socofe, Nethys, Ores, Enodia, Intradel, ...)	Conclusion de partenariats / accords de coopération	2023-2025
2	Développer une offre de solutions en vue de la production d'énergies renouvelables par et pour les coopérateurs	2.1	Mettre en place de marchés-cadres de concession de services de tiers-investisseurs	/	2023
		2.2	Mettre en place de marchés-cadres de fournisseurs de telles solutions	/	2023
		2.3	Recherche de partenariats publics et/ou privés	/	2023-2025
		2.4	Evolution de la communication commerciale	Voir Axe 4	2023-2025
3	Développer les communautés d'énergies renouvelables	3.1	Rencontre des partenaires potentiels et mise en place juridique et économique du système	/	2023-2025
		3.2	Mise en place de marchés-cadres utiles	/	2023-2025
		3.3	Evolution de la communication commerciale	Voir Axe 4	2023-2025

AXE 4 – ECETIA SE VEUT UN PARTENAIRE DE RÉFÉRENCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX SUR TOUTE QUESTION IMMOBILIÈRE

Nous voulons que, dans chaque commune, chaque CPAS, chaque pouvoir local associé d’Ecetia, dès qu’une question, un projet, la recherche d’une solution en matière immobilière survient, le nom de notre intercommunale s’impose comme le partenaire de référence en la matière.

Au 1^{er} janvier 2020, Ecetia Intercommunale comptait parmi ses coopérateurs deux provinces (Liège et Luxembourg) et 47 communes, toutes situées sur le territoire de la province de Liège.

L’intercommunale compte aujourd’hui quelque 154 coopérateurs, répartis sur l’ensemble des provinces wallonnes.

Nous ambitionnons d’avoir rencontré la totalité des pouvoirs publics locaux wallons avant les élections communales d’octobre 2024 et d’en avoir affilié la grande majorité.

AXE 4 – ECETIA SE VEUT UN PARTENAIRE DE RÉFÉRENCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX SUR TOUTE QUESTION IMMOBILIÈRE					
OBJECTIFS		ACTIONS		INDICATEURS	ANNÉE
1	Dynamiser la prospection de nouveaux coopérateurs	1.1	Poursuivre la prospection et la rencontre de communes et CPAS non encore associés	Objectifs chiffrés pour atteindre les 512 communes/CPAS wallons : 216 visites / 60% d’adhésions 108 visites / 60% d’adhésions	2023 2024 (1 ^{er} semestre)
		1.2	Clarifier et actualiser l’offre de services aux coopérateurs	Emailing/Newsletter de proposition de services	2023-2025
2	Dynamiser les relations avec les coopérateurs	2.1	Mettre en place une stratégie commerciale d’entretien	Analyse des besoins/enjeux personnels des coopérateurs afin d’apporter une solution Se focaliser sur les petites communes, les communes sous CRAC ou en difficultés budgétaires	2023
		2.2	Être proactif par rapport aux besoins des coopérateurs	Emailing/Newsletter sur l’actualité touchant les pouvoirs publics locaux	2023-2025
		2.3	Assurer une présence continue d’ECETIA auprès de ses coopérateurs	Présence dans les forums, congrès, etc. Contact personnalisé avec les coopérateurs (rappel anniversaire, fêtes de fin d’année, etc).	2023-2025
3	Démarche d’amélioration continue – orienté client	3.1	Mettre en place une évaluation de la prospection	Enquête de satisfaction /Formulaire d’évaluation / retour d’expérience	2023
		3.2	Adapter l’offre de services en fonction des retours/besoins	Formulaire de suggestions	2023-2025

AXE 5 – ECETIA FINANCES ET LE LEASING IMMOBILIER

Lors de la restructuration d'Ecetia Finances opérée au cours des années 2012 à 2014, qui avait donné lieu à la signature d'un nouveau pacte d'associés, il avait été prévu deux choses qui ont tenu lieu de colonne vertébrale stratégique à cette intercommunale depuis lors :

- a) *d'une part*, que tous les fonds propres progressivement remboursés par les débiteurs d'Ecetia Finances, de même que les intérêts rémunérant les crédits octroyés, seraient utilisés : **(1)** pour les intérêts, à rémunérer de manière équivalente les détenteurs du capital variable et les créanciers obligataires d'Ecetia Finances et **(2)** pour les capitaux remboursés, à rembourser à due concurrence le capital variable et les obligations ;
- b) *d'autre part*, que toute nouvelle opération devrait être financée avec des fonds de tiers ; ainsi en a-t-il été des leasings immobiliers contractualisés après 2014.

A ce jour, avec la révocation anticipée du droit d'emphytéose dont bénéficiait Ecetia sur les infrastructures du Bois Saint-Jean (lots 1 et 2) avec indemnisation de celle-ci par la FWB, Ecetia sera alors en mesure de rembourser le solde des prêts qui lui avaient été consentis par Ecetia Finances pour financer la réalisation de ce projet.

Ce faisant, le remboursement des fonds propres prévu à terme de 2027 sera finalisé plus rapidement que prévu.

Il conviendra donc, au cours des exercices couverts par le présent plan stratégique, que les associés se concertent pour savoir si, et dans quel but, **(1)** ils envisagent la prolongation des activités d'Ecetia Finances, par exemple dans le cadre de partenariats avec d'autres opérateurs, comme Spi, qui voudraient s'adjoindre un outil de crédit comme Ecetia Finances ou si **(2)** ils décident de céder, à un tiers opérateur, les contrats de leasing actuellement en cours et de liquider l'intercommunale.

IV. BUDGETS

1. ECETIA INTERCOMMUNALE

PRÉVISIONS :

Ecetia prévisionne, sur les années 2023 à 2025, la réalisation de nouveaux projets immobiliers à concurrence de près de 10M€ et, donc, la perception des loyers y afférents à compter de fin 2025.

Afin d'établir son budget prévisionnel 2023-2025, Ecetia est partie de deux hypothèses prudentes, mais réalistes, à savoir :

- Une évolution des missions de consultance en matière d'ingénierie immobilière et énergétique de :
 - o en 2023, nous pensons effectuer le même nombre de missions qu'en 2022 ;
 - o en 2024, s'agissant d'une année électorale qui verra les mandataires freiner l'initiation de nouveaux projets, nous tablons sur 50% du nombre de missions effectué en 2022 ;
 - o en 2025, année de l'installation des nouvelles majorités et de la relance de l'activité dans les communes, nous tablons sur un volume de missions équivalent à 120% de celles effectuées en 2022.

- Une indexation des produits et des charges (selon les prévisions du Bureau fédéral du Plan³) de 10% en 2022, 8% en 2023, 8% en 2024 et 5% en 2025.

L'année 2023 d'Ecetia Intercommunale sera essentiellement marquée par :

- 1) dans le courant du premier trimestre 2023, remboursement anticipé de l'emprunt contracté auprès d'Ecetia Finances (14,6M€) en vue du financement du Country Hall en raison de la fin du bail emphytéotique, moyennant paiement d'un canon unique couvrant les loyers futurs, conclu avec la Fédération Wallonie-Bruxelles ;

- 2) début des travaux afférents à la construction des futurs bureaux d'Ecetia sur le site dit « Balteau » et la vente progressive d'une partie du terrain dédié à une promotion immobilière ;

- 3) la perception de nouveaux loyers en raison de la mise en force des conventions de location, notamment le bail afférent à l'école et la salle de sports de Ferrières.

³https://www.plan.be/databases/17-fr-indice_des_prix_a_la_consommation_previsions_d_inflation#:~:text=L'augmentation%20de%20%22',0%2C99%25%20en%202020.

ECETIA INTERCOMMUNALE SC	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIF	78.045.211 €	70.891.151 €	55.117.538 €	54.848.427 €	54.331.971 €
Actifs immobilisés (21/28)	51.232.761 €	45.687.151 €	36.891.830 €	40.428.455 €	42.190.476 €
<i>Immobilisations incorporelles (21)</i>	92.946 €	70.691 €	41.393 €	22.401 €	12.500 €
<i>Immobilisations corporelles (22/27)</i>	38.248.330 €	33.910.659 €	20.857.068 €	25.062.660 €	27.794.513 €
<i>Immobilisations financières (28)</i>	12.891.485 €	11.705.801 €	15.993.369 €	15.343.394 €	14.383.464 €
Actifs circulants (29/58)	26.812.449 €	25.204.000 €	18.225.708 €	14.419.972 €	12.141.495 €
<i>Créances à plus d'un an (29)</i>	9.831.380 €	8.749.097 €	7.628.784 €	6.468.364 €	5.265.644 €
<i>Stocks et commandes en cours d'exécution (3)</i>	1.391.727 €	1.272.611 €	636.307 €	0 €	0 €
<i>Créances à un an au plus (40/41)</i>	4.191.776 €	2.291.914 €	2.355.893 €	2.394.181 €	2.377.584 €
<i>Placements de trésorerie (50/53)</i>	2.499.597 €	999.597 €	999.597 €	999.597 €	999.597 €
<i>Valeurs disponibles (54/58)</i>	7.010.726 €	9.969.836 €	6.506.919 €	4.459.623 €	3.400.463 €
<i>Comptes de régularisations (490/1)</i>	1.887.244 €	1.920.945 €	98.208 €	98.208 €	98.208 €
PASSIF	78.045.211 €	70.891.151 €	55.117.538 €	54.848.427 €	54.331.971 €
Capitaux propres (10/15)	49.081.338 €	49.327.600 €	50.525.696 €	50.848.449 €	50.985.666 €
<i>Apport (10/11)</i>	763.125 €	766.125 €	769.125 €	772.125 €	775.125 €
<i>Réserves (13)</i>	481.070 €	481.070 €	481.070 €	481.070 €	481.070 €
<i>Bénéfice ou perte reporté (140/141)</i>	43.510.529 €	44.068.294 €	48.230.112 €	48.585.768 €	48.755.888 €
<i>Subsides en capital (15)</i>	4.326.615 €	4.012.111 €	1.045.389 €	1.009.487 €	973.584 €
Provisions et impôts différés (16)	1.027.280 €	936.864 €	0 €	0 €	0 €
<i>Provisions et impôts différés (16)</i>	1.027.280 €	936.864 €	0 €	0 €	0 €
Dettes (17/49)	27.936.593 €	20.626.687 €	4.591.842 €	3.999.978 €	3.346.305 €
<i>Dettes à plus d'un an (17)</i>	18.473.253 €	3.123.397 €	2.402.439 €	1.665.471 €	911.754 €
<i>Dettes à un an au plus (42/48)</i>	9.406.897 €	17.459.400 €	2.145.513 €	2.290.617 €	2.390.660 €
<i>Comptes de régularisations (492/3)</i>	56.443 €	43.890 €	43.890 €	43.890 €	43.890 €

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE L'ACTIF :

Le poste des *immobilisations corporelles* (#22/27) connaît des variations assez importantes qui s'expliquent comme suit :

2022

1/ Ecetia s'est vue déléguée, en 2013/2014, une mission par et pour le compte de la Ville de Liège afin d'assurer l'expropriation de toute une série de terrains sis devant la Tour des Finances à Liège. Dans ce cadre, Ecetia est propriétaire desdits terrains et doit, désormais, les rétrocéder à la Ville de Liège d'ici à la fin d'année 2022, ce qui aura comme conséquence une diminution du poste « terrains et constructions » de 4,8M€.

Par ailleurs, la Ville de Liège a déjà payé tous les frais y relatifs lors de chaque expropriation, ces paiements sont encodés au passif en #42 pour le même montant qu'à l'actif. Lorsque les actes seront passés, les montants inscrits à l'actif et au passif s'annuleront.

2/ Suite à la fin des travaux afférents à l'école de Bosson et la salle de sports à Ferrières initiés fin 2020, les biens sont repris sous le poste des « autres immobilisations » pour 5,3M€ (dont 2,1M€ de travaux sur l'exercice 2022).

3/ Ecetia comptabilise des amortissements sur l'exercice à concurrence de 2M€.

2023

1/ La fin du dossier locatif du Country Hall implique de devoir sortir l'immobilisé de la comptabilité à sa valeur nette comptable, à savoir 14M€.

2/ Les travaux et aménagements afférents à la construction des futurs bureaux d'Ecetia sur le site dit « Balteau » sont valorisés à 1,7M€ et le chantier devrait se terminer début 2025 pour un emménagement dans les locaux durant la fin du 1^{er} semestre de la même année.

3/ Début des travaux relatifs à de nouveaux dossiers immobiliers, dont la fin est estimée vers le premier semestre 2025 pour une valeur de 5M€ ;

4/ La diminution des amortissements actés de l'exercice (835K€) est principalement due à :

- la sortie de l'immobilisé du Country Hall qui était amorti pour 1,4M€ par an ;
- et le nouvel amortissement de 161K€ par an de l'école de Bosson suite à la réception provisoire du bâtiment en septembre 2022.

2024

1/ Les travaux afférents à de nouveaux dossiers immobiliers débiteront et dont la fin est estimée vers le premier semestre 2026 pour une valeur de 5M€.

2/ Des amortissements ont été comptabilisés sur l'exercice pour 715K€. La diminution de 121K€ comparée à l'année précédente est due au prorata d'amortissement sur 2023 du Country Hall.

2025

1/ Des amortissements sont comptabilisés sur l'exercice pour 829K€. Cette augmentation comparée à l'année précédente s'explique par la fin des travaux initiés en 2023 sur des nouveaux dossiers immobiliers pour 5M€, prorata d'amortissement pour 115K€ sur l'exercice.

Le poste des **immobilisations financières (#28)** connaît des variations assez importantes qui s'expliquent comme suit :

2023

1/ Prise de participation dans la société intercommunale IGIL (ou dans un SPV à constituer avec cette dernière) à hauteur de 2M€.

Des prêts de 2M€ (convertible) et 2,5M€ (type « bullet ») sont consentis à l'IGIL et seront progressivement libérés durant 2023 (3,37M€) et 2024 (1,13M€) pour financer les travaux de la nouvelle Halle des Foires.

2/ Retrait de parts de l'exercice dans le capital variable d'Ecetia Finances conformément à la convention d'associés pour 127K€.

3/ Transfert de la partie long terme des prêts (encodée en #28) vers la partie court terme (encodée en #41) des montants qui arrivent à échéance l'année d'après pour 961K€.

2024

1/ Retrait de parts de l'exercice dans le capital variable d'Ecetia Finances conformément à la convention d'associés pour 816K€ ;

2/ Transfert de la partie long terme des prêts (encodée en #28) vers la partie court terme (encodée en #41) des montants qui arrivent à échéance l'année d'après pour 959K€.

2025

1/ Retrait de parts de l'exercice dans le capital variable d'Ecetia Finances conformément à la convention d'associés pour 816K€ ;

2/ Transfert de la partie long terme des prêts (encodée en #28) vers la partie court terme (encodée en #41) des montants qui arrivent à échéance l'année d'après pour 900K€.

La variation des **créances à plus d'un an (#29)** s'explique par le transfert de la partie long terme (encodée en #29) vers la partie court terme (encodée en #41) du dossier Standard et des subsides CRAC pour : 1,08M€ en 2022 ; 1,12M€ en 2023 ; 1,16M€ en 2024 ; 1,20M€ en 2025.

Les **stocks (#3)** contiennent exclusivement les terrains du « Site Balteau » destinés à être vendus en 2023 et 2024 lors de la promotion immobilière faite sur le site. Il est estimé que la moitié des terrains seraient vendus en 2023 et l'autre moitié en 2024 (occasionnant une sortie de stock terrain de +/- 635K€ sur chacun des exercices).

La variation des **valeurs disponibles (#54/58)** est la résultante, outre l'encaissement et le décaissement des produits et charges, de la politique d'investissement qui vise à autofinancer les nouveaux dossiers, tant immobiliers que les nouveaux prêts et participations avec la trésorerie disponible.

Enfin, les **comptes de régularisations (#490/1)** de l'actif diminuent fortement à partir de 2023 étant donné qu'il n'y aura plus de prorata de loyer à inscrire en résultat concernant le dossier du Country Hall. En effet, le loyer étant à terme échu et arrivant à échéance en février de chaque année, il était nécessaire de prendre 11/12^{ème} de celui-ci sur l'exercice qui précède l'échéance annuelle.

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU PASSIF :

Le poste **subside en capital (#15)**, dans lequel sont enregistrés les subsides relatifs aux immobilisés du Country Hall, subit une forte diminution en 2023. En effet, la valeur nette comptable des subsides devra être prise en résultat, ce produit étant estimé à 2,9M€. Il en va de même pour le poste des **provisions et impôts différés (#16)** qui étaient eux aussi relatifs au dossier du Country Hall pour 930K€.

Concernant le poste des **dettes (#17/49)**, la forte diminution en 2023 est, elle aussi, due à la fin du dossier du Country Hall suite au remboursement anticipé du prêt souscrit auprès d'Ecetia Finances dans le courant du premier trimestre 2022.

ECETIA INTERCOMMUNALE SC	2021	2022	2023	2024	2025
COMPTE DE RESULTATS					
Ventes et prestations (70/76A)	4.480.425 €	4.051.467 €	7.900.191 €	2.989.542 €	2.608.067 €
<i>Chiffres d'affaires (70)</i>	3.022.435 €	3.452.180 €	2.808.239 €	2.522.568 €	2.104.933 €
<i>Variation des stocks et commandes en cours (71)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Production immobilisée (72)</i>	18.783 €	28.472 €	34.500 €	18.000 €	45.000 €
<i>Autres produits d'exploitations (74)</i>	1.439.098 €	559.848 €	439.761 €	448.974 €	458.134 €
<i>Produits d'exploitation non récurrents (76A)</i>	109 €	10.967 €	4.617.691 €	0 €	0 €
Coûts de ventes et des prestations (60/66A)	-4.792.350 €	-3.982.602 €	-3.508.846 €	-3.301.626 €	-3.109.402 €
<i>Approvisionnements et marchandises (60)</i>	-139.680 €	-338.594 €	-1.001.986 €	-834.030 €	-497.620 €
<i>Services et biens divers (61)</i>	-1.695.415 €	-673.170 €	-520.301 €	-561.578 €	-546.707 €
<i>Rémunérations, charges sociales et pensions (62)</i>	-887.797 €	-895.191 €	-1.076.377 €	-1.149.732 €	-1.203.597 €
<i>Amortissements et réductions de valeur (630)</i>	-2.016.835 €	-2.062.792 €	-889.811 €	-734.285 €	-838.377 €
<i>Réductions de valeur sur stocks et autres (631/4)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Provisions pour risques et charges (635/8)</i>	26.239 €	10.000 €	0 €	0 €	0 €
<i>Autres charges d'exploitation (640/8)</i>	-5.941 €	-18.862 €	-20.371 €	-22.001 €	-23.101 €
<i>Charges d'expl. non récurrentes (66A)</i>	-72.922 €	-3.993 €	0 €	0 €	0 €
Résultat d'exploitation	-311.925 €	68.865 €	4.391.344 €	-312.084 €	-501.335 €
Produits financiers (75/76B)	1.345.802 €	1.406.331 €	914.161 €	897.381 €	829.361 €
<i>Produits financiers récurrents (75)</i>	1.345.688 €	1.178.867 €	914.161 €	897.381 €	829.361 €
<i>Produits financiers non récurrents (76B)</i>	113 €	227.464 €	0 €	0 €	0 €
Charges financières (65/66B)	-1.003.388 €	-926.120 €	-145.503 €	-118.080 €	-88.549 €
<i>Charges financières récurrentes (65)</i>	-1.003.388 €	-925.716 €	-145.503 €	-118.080 €	-88.549 €
<i>Charges financières non récurrentes (66B)</i>	0 €	-404 €	0 €	0 €	0 €
Résultat financier	342.414 €	480.212 €	768.658 €	779.301 €	740.812 €
Résultat de l'exercice avant impôts	30.488 €	549.076 €	5.160.003 €	467.217 €	239.477 €
<i>Prélèvement sur les impôts différés (780)</i>	80.415 €	80.415 €	6.830 €	0 €	0 €
<i>Transfert aux impôts différés (680)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Impôts sur le résultat (67/77)</i>	479 €	-71.726 €	-1.005.015 €	-111.560 €	-69.357 €
Impôts (670/3)	0 €	-71.726 €	-1.005.015 €	-111.560 €	-69.357 €
Régularisations d'impôts (77)	479 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Résultat de l'exercice	111.382 €	557.765 €	4.161.817 €	355.656 €	170.119 €
<i>Prélèvement sur les réserves immunisées (789)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Transfert aux réserves immunisés (689)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Résultat de l'exercice à affecter	111.382 €	557.765 €	4.161.817 €	355.656 €	170.119 €

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU COMPTE DE RÉSULTATS :

Avant toute chose, il est important de préciser que le système de refacturation des frais communs aux entités du « Groupe » a changé.

Début 2022, le Groupement Autonome de Personne (GAP) a laissé place à l'Unité TVA. Concrètement, cela implique une manière de faire assez différente d'un système à l'autre.

Durant le GAP, les frais communs (loyers relatifs aux bureaux d'Ecetia (#61), services et biens divers (#61), frais de personnel (#62), ...) étaient supportés par Ecetia Intercommunale puis entièrement refacturés (#74) au GAP, entité qui n'existait qu'aux yeux de l'administration TVA. De par cette opération, les charges étaient « neutralisées » dans le compte de résultats d'Ecetia.

Ensuite, le GAP refacturait à chacune des sociétés, en fonction d'un prorata déterminé, la quote-part de chacun dans les frais communs. Ce qui impliquait pour Ecetia Intercommunale une nouvelle prise en charge (#61), mais cette fois-ci de sa quote-part dans les frais communs.

Depuis l'Unité TVA, Ecetia Intercommunale supporte toujours les frais communs (#61 et #62) mais il n'y a plus de refacturation (#74) vers une entité TVA, elle refacture directement ses frais aux autres sociétés du « Groupe ».

En résumé, l'impact est double au niveau du résultat :

- Moins de produits d'exploitation vu qu'il n'y a plus de refacturation (#74) de l'intégralité des frais communs, mais seulement facturation directement par Ecetia Intercommunale aux autres sociétés du Groupe ;
- Moins de charges d'exploitation (#61) étant donné qu'il n'y a plus de facturation du GAP vers Ecetia Intercommunale pour sa quote-part dans les frais communs.

L'évolution des **ventes et prestations (#70/76A)** se fait comme suit :

2022

1/ Perception d'un prorata de loyer pour le nouveau dossier de l'école de Bosson pour +/- 70K€.

2/ Belle augmentation estimée à +/- 230K€ par rapport à 2021 de la demande en consultance immobilière et Fiducia, soit un total de 410K€ sur 2022 ;

3/ Augmentation du loyer relatif au Country Hall de +/- 100K€ comparé à 2021 (*cf. supra*).

4/ Forte diminution des autres produits d'exploitations (#74) pour 824K€, voir explication ci-dessus concernant le passage du GAP vers l'Unité TVA.

2023

1/ Il n'y a plus de loyer relatif au dossier du Country Hall, hormis le prorata d'1/12^{ème} de loyer sur 2023, étant donné que le dossier se clôture début d'année (impact de +/- 2M€ sur le compte de résultats).

Prise en produits d'exploitation non récurrents du solde de l'opération du dossier locatif Country Hall estimé pour 4,6M€. Ce montant est relatif aux subsides, provisions et impôts différés pris en résultat, de même que l'éventuelle plus-value comptable qui pourrait s'en dégager.

2/ Perception d'un loyer annuel sur le dossier de l'école de Bosson estimé à hauteur de 283K€.

3/ Début de la vente des terrains du « Site Balteau » pour +/- 1M€ en 2023 et le même montant en 2024.

2024

1/ Diminution estimée de la demande en consultance immobilière et Fiducia étant donné les ralentissements attendus durant l'année des élections communales et provinciales (cf. prévisions susvisées).

2025

1/ Reprise de la demande en consultance immobilière et Fiducia (cf. hypothèses page 25).

2/ Perception d'un prorata de loyer suite à la fin des chantiers entamés en 2023 pour +/- 143K€.

L'évolution des **coûts des ventes et prestations (#60/66A)** se fait comme suit :

2022

1/ Augmentation du poste de sous-traitance (#60) concomitamment avec l'augmentation de la demande en consultance immobilière et Fiducia pour 200K€ (cf. *supra*).

2/ Diminution très importante des services et biens divers (61) suite au changement du système de refacturation des frais communs du GAP vers l'Unité TVA pour 1M€ (cf. explications *supra*).

2023

1/ Début de la vente des terrains du « Site Balteau », ce qui implique la prise en charge de la valeur nette comptable des terrains qui se trouvent en stock (#35) pour +/- 635K€ en 2023 et également en 2024.

2/ Etant donné qu'il n'y a plus le dossier du Country Hall, il n'y a plus lieu de payer le canon emphytéotique relatif à cette partie du site, qui était de 144K€ en 2022.

Diminution assez importante du poste des amortissements étant donné qu'il n'y a plus qu'un prorata d'amortissement concernant l'immobilisé du Country Hall pour 121K€ en 2023 (anciennement : amortissement annuel de 1,4M€).

3/ Amortissement d'une année complète pour la nouvelle école de Bosson à hauteur de 161K€.

4/ Engagement de personnel, début d'année 2023 pour faire face à la demande croissante des dossiers de consultance immobilière.

2024

1/ Diminution estimée de la demande en consultance immobilière et Fiducia étant donné les ralentissements attendus durant l'année des élections communales et provinciales (cf. *supra*).

2/ Diminution des amortissements essentiellement liés au prorata d'amortissement qu'il y a eu en 2023 concernant la fin du dossier du Country Hall pour 120K€.

2025

1/ Augmentation des amortissements suite à l'activation des chantiers entamés en 2023, soit un prorata d'amortissement pour 110K€.

2/ Reprise de la demande en consultance immobilière et Fiducia, augmentation de 300K€ par rapport à 2024 (cf. *supra*).

L'évolution du **résultat financier (65/75)** se décompose comme suit :

1/ Concernant les produits des participations (#75), aucun dividende n'est attendu en 2022 contrairement à 2021, par contre, nous espérons un dividende de 90K€ en 2023, rien pour les années suivantes.

2/ Pour les produits des prêts et avances (#75), un intérêt sera payé à Ecetia pour les prêts consentis à l'IGIL, quant à l'emprunt obligataire d'Ecetia Real Estate, il suit son cours.

3/ Les subsides relatifs au Country Hall étant transférés intégralement en résultat en 2023, il n'y aura plus d'amortissement y relatif (impact de +/- 290K€ annuel).

Etant donné que l'emprunt relatif au dossier du Country Hall prend fin début 2023, il n'y a plus d'intérêts (#65) sur cette dette (ils étaient de 750K€ en 2022).

4/ Perception en 2022 du boni de liquidation relatif à la dissolution de Solar Chest pour 227K€.

2. ECETIA FINANCES

ECETIA FINANCES SC	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIF	55.540.753 €	50.507.474 €	45.684.699 €	27.904.237 €	24.759.666 €
Actifs immobilisés (21/28)	26.460.450 €	10.690.598 €	9.534.046 €	8.344.059 €	7.119.596 €
<i>Immobilisations incorporelles (21)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Immobilisations corporelles (22/27)</i>	50.265 €	48.740 €	48.740 €	48.740 €	48.740 €
<i>Immobilisations financières (28)</i>	26.410.185 €	10.641.858 €	9.485.306 €	8.295.319 €	7.070.855 €
Actifs circulants (29/58)	29.080.303 €	39.816.876 €	36.150.653 €	19.560.178 €	17.640.070 €
<i>Créances à plus d'un an (29)</i>	19.632.941 €	18.137.615 €	16.608.242 €	15.072.836 €	13.589.358 €
<i>Créances à un an au plus (40/41)</i>	5.818.764 €	19.007.262 €	2.685.924 €	2.725.393 €	2.707.942 €
<i>Valeurs disponibles (54/58)</i>	3.587.396 €	2.630.798 €	16.815.285 €	1.720.747 €	1.301.568 €
<i>Comptes de régularisations (490/1)</i>	41.201 €	41.201 €	41.201 €	41.201 €	41.201 €
PASSIF	55.540.753 €	50.507.474 €	45.684.699 €	27.904.237 €	24.759.666 €
Capitaux propres (10/15)	11.562.387 €	10.315.593 €	9.110.680 €	3.665.404 €	3.017.549 €
<i>Apport (10/11)</i>	10.582.466 €	9.384.505 €	8.601.763 €	3.559.256 €	3.189.406 €
<i>Réserves (13)</i>	1.158.902 €	931.089 €	931.089 €	931.089 €	931.089 €
<i>Bénéfice ou perte reporté (140/141)</i>	-178.980 €	0 €	-422.172 €	-824.941 €	-1.102.945 €
Dettes (17/49)	43.978.365 €	40.191.881 €	36.574.020 €	24.238.833 €	21.742.116 €
<i>Dettes à plus d'un an (17)</i>	39.237.100 €	36.060.549 €	23.801.345 €	21.487.655 €	19.215.126 €
<i>Dettes à un an au plus (42/48)</i>	4.650.028 €	4.040.095 €	12.681.438 €	2.659.941 €	2.435.753 €
<i>Comptes de régularisations (492/3)</i>	91.237 €	91.237 €	91.237 €	91.237 €	91.237 €
COMPTE DE RESULTATS					
Ventes et prestations (70/76A)	38.628 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Chiffres d'affaires (70)</i>	38.628 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Autres produits d'exploitations (74)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Produits d'exploitation non récurrents (76A)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coûts de ventes et des prestations (60/66A)	-445.620 €	-506.489 €	-516.514 €	-526.740 €	-537.169 €
<i>Services et biens divers (61)</i>	-445.180 €	-506.269 €	-516.294 €	-526.520 €	-536.949 €
<i>Réductions de valeur sur stocks et autres (631/4)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Autres charges d'exploitation (640/8)</i>	-440 €	-220 €	-220 €	-220 €	-220 €
<i>Charges d'expl. non récurrentes (66A)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Résultat d'exploitation	-406.992 €	-506.489 €	-516.514 €	-526.740 €	-537.169 €
Produits financiers (75/76B)	2.006.329 €	1.808.576 €	980.933 €	912.628 €	842.494 €
<i>Produits financiers récurrents (75)</i>	2.006.329 €	1.808.576 €	980.933 €	912.628 €	842.494 €
<i>Produits financiers non récurrents (76B)</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Charges financières (65/66B)	-2.599.677 €	-959.631 €	-886.590 €	-788.656 €	-583.330 €
<i>Charges financières récurrentes (65)</i>	-2.599.312 €	-959.631 €	-886.590 €	-788.656 €	-583.330 €
<i>Charges financières non récurrentes (65B)</i>	-365 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Résultat financier	-593.348 €	848.945 €	94.342 €	123.972 €	259.164 €
Résultat de l'exercice avant impôts	-1.000.341 €	342.456 €	-422.172 €	-402.769 €	-278.005 €
<i>Impôts sur le résultat (67/77)</i>	-51.829 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Résultat de l'exercice à affecter	-1.052.169 €	342.456 €	-422.172 €	-402.769 €	-278.005 €

L'année 2023 d'Ecetia Finances sera essentiellement marquée par le remboursement anticipé du prêt octroyé à Ecetia Intercommunale dans le cadre de l'opération du Country Hall en raison de la fin du bail emphytéotique conclu avec la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le courant du premier trimestre 2023.

Suite à ce remboursement anticipé, les **produits sur créances (#75)** vont drastiquement chuter et, toutes choses restant égales, les résultats prévisionnels laissent penser qu'Ecetia Finances ne pourra faire face aux engagements de la convention d'associés signée en 2015, dont notamment le paiement des intérêts fixes sur les emprunts obligataires.

V. CONCLUSION

En conclusion de cette présentation du plan stratégique des intercommunales Ecetia pour les années 2023, 2024 et 2025, on peut retenir ce qui suit :

Ecetia Intercommunale a finalisé la définition de son *core business* et du mode opératoire de celui-ci.

Elle s'inscrit résolument dans un métier de niche consistant à être :

- 1) un expert en matière d'ingénierie immobilière pour les pouvoirs locaux afin de les aider à optimiser la gestion de leurs parcs d'immeubles et
- 2) un investisseur spécialisé dans le DBFM de bâtiments destinés à être loués à des pouvoirs locaux.

Au cours des trois prochaines années, notre intercommunale renforcera son approche énergétique de cette optimisation, tant sur le plan de l'amélioration de la passivité des immeubles que sur celui du développement de solutions d'autoproduction.

Avec le remboursement des capitaux apportés jadis par ses associés, notamment Belfius et Ethias, **Ecetia Finances** est arrivée au terme d'un cycle.

Il faudra se poser la question de l'utilité d'en commencer un nouveau et de conserver, dans le paysage des acteurs publics liégeois, une intercommunale ayant, pour activité exclusive, l'octroi de prêts et de crédits mais désormais dépourvue de fonds propres.

Le plan stratégique est la projection d'un avenir possible, mais pas d'un avenir certain.

L'avenir de nos deux intercommunales s'écrira donc, au jour le jour, dans le respect de la partition reprise dans ce plan stratégique, mais en sachant interpréter celle-ci avec suffisamment de liberté pour que notre musique sonne juste et toujours en accord avec l'évolution des besoins immobiliers des pouvoirs locaux.