



# ECETIA Intercommunale SC

## Plan stratégique

### 2023-2025

### 2<sup>ème</sup> évaluation

« 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](http://WWW.ECETIA.BE)



○ [LINKEDIN](#)



○ [FACEBOOK](#)

# TABLE DES MATIÈRES

I.	Ecetia – <i>Core business</i> et axes stratégiques .....	4
1.	<i>Core business</i> .....	4
2.	Axes stratégiques .....	5
	Axe 1 – Développer notre offre de services d'ingénierie immobilière .....	5
	Axe 2 – Développer notre offre de services locatifs et structurer notre passif .....	11
	Axe 3 – <i>Focus</i> sur les enjeux énergétiques / Energies renouvelables .....	15
	Axe 4 – Ecetia se veut un partenaire de référence pour les pouvoirs locaux sur toute question immobilière .....	19

# I. 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 30 septembre 2024, quelque 223 répartis sur l'ensemble des provinces wallonnes.

Nous ambitionnons de rencontrer la totalité des pouvoirs publics locaux situés en Région wallonne et d'en avoir affilié la grande majorité ; néanmoins, à compter de juillet 2024, nous avons décidé de réduire l'effort commercial en vue de nouvelles affiliations pour nous concentrer sur les rencontres avec les coopérateurs effectifs, anciens et nouveaux, et augmenté à due concurrence l'effort commercial en vue de faire rentrer de nouveaux dossiers ; élections du 13 octobre 2024 oblige, ce sera surtout à compter de l'installation des nouvelles majorités que cet effort devra être optimisé.

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 énergéticien, architectes,...) 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 <sup>1</sup> 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 kWh<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>) ; 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 <sup>2</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> **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 CO<sup>2</sup>, 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 IMMOBILIERE**

OBJECTIFS		ACTIONS		INDICATEURS	ANNÉE	RÉALISATION	EVALUATION
1	Augmenter le nombre de dossiers	1.1	Poursuivre la prospection et la rencontre de nouveaux coopérateurs	Voir Axe 4 – Objectif 1			Durant l'année 2023, il y a eu - 117 rencontres de coopérateurs - 60 rencontres de potentiels coopérateurs - 40 nouvelles adhésions Durant l'année 2024 et malgré l'arrivée du nouvel account manager seulement en juillet, 27 rencontres ont été réalisées jusqu'en octobre 2024 et 10 nouvelles adhésions ont été actées.
		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	+400% +100%	En 2022, nous avons 47 dossiers immobiliers ouverts.  En 2023, nous avons ouvert 216 dossiers ; nous avons donc quadruplé l'objectifs fixés.  En 2024 (au 1 <sup>er</sup> octobre), nous avons ouvert 43 dossiers. Ce qui permet déjà d'atteindre deux fois l'objectif fixé pour l'année.  <i>Cf. Annexe à la présente.</i>
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	2024		Le nouvel account manager travaille activement à la mise en place d'un questionnaire de notoriété.  Et finalement, différentes interviews auprès de nos coopérateurs et de nos prestataires externes ont été réalisées permettant également de sonder le niveau de satisfaction des coopérateurs.
		2.2	Mettre en place un système d'évaluation des prestations Ecetia (suivi des dossiers, communication, facturation, ...)	Formulaire d'évaluation en fin de mission	2023-2024		Cf. point 2.1.
3	Maintenir un réseau de sous-traitants performant	3.1	Mise en place d'un marché-cadre d'auteurs de projet	Réalisé	2022-2026	100%	
		3.2	Mise en place d'un marché-cadre afférent à des services « énergétiques »	Réalisé	2022-2026	100%	
		3.3	Relance d'un marché d'assistant à maîtrise d'ouvrage	/	2023-2027	100%	En juin 2023, Ecetia a lancé un nouveau marché de services multi-attributaires ayant pour objet la désignation d'assistants à la réalisation de projets immobiliers (ARPI). Le marché a été attribué en novembre 2023. Après 6 mois, nous avons organisé des réunions avec les attributaires afin d'évaluer le fonctionnement du marché et sa satisfaction.
		3.4	Relance d'un marché de conseillers real estate	/	2023-2027	100%	En juin 2023, Ecetia a lancé un nouveau marché de services multi-attributaires ayant pour objet la désignation d'assistants à la réalisation de projets immobiliers (ARPI), comprenant également les missions confiées à des conseils <i>real estate</i> , telles que l'évaluation du potentiel immobilier d'un projet/terrain/immeuble.
4	Développer et poursuivre les partenariats public-public	4.1	Maintenir les collaborations avec les opérateurs publics (ADT, ...)		2023-2025		Une réflexion est en cours avec SPI afin de consolider une offre commune de nos services aux pouvoirs locaux en Province de Liège. La Province de Liège s'est également jointe aux discussions.
		4.2	Poursuivre les discussions avec des partenaires potentiels (Wallonie Santé, Renowatt, Resa, Socofe, Nethys, Ores, Enodia, Intradel, ...)	Conclusion de partenariats/accords de coopération	2023-2025		Ecetia a conclu en 2024 une convention de partenariat avec Wallonie Santé relativement à la réalisation d'infrastructures pouvant accueillir les aînés et de milieux d'accueil.  Par ailleurs, le Plan stratégique d'Enodia réserve une enveloppe de 100 Mios € en vue du financement, au bénéfice de la Province de

						Liège et des communes associées d'Enodia des services en vue de l'optimisation énergétique de leurs bâtiments (à l'exception des travaux de rénovation et de construction eux-mêmes) et le développement de communautés d'énergie renouvelable. Il est prévu qu'Ecetia soit le prestataire de ces services en première ligne.	
5	Cultiver nos talents internes	5.1	Soutenir la gestion des compétences	Formation continue des employés	2023-2025	100%	Ecetia soutient la formation continue des employés, chacun dans leurs domaines de compétences. Chaque employé est également tenu, dans ses objectifs annuels, de suivre un minimum de 50 heures par an de formation en lien avec sa fonction.  Par ailleurs, Ecetia a mis en place une réelle politique d' <i>onboarding</i> comprenant une période intense de formations lors de l'entrée en service de nouveaux collègues.
		5.2	Définition d'une nouvelle politique GRH focalisée sur les talents		2023-2025	100%	A compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2023, Ecetia a adopté une nouvelle politique salariale permettant de valoriser les compétences actuelles et futures des employés de l'intercommunale. Cette politique permet également à chacun d'être reconnu dans son travail et l'accomplissement de ses objectifs.  Par les différents recrutements opérés durant l'année 2023, Ecetia a davantage étudié les besoins de l'intercommunale et de ses coopérateurs afin de recruter activement des talents stratégiques.
		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		Ecetia tente d'organiser régulièrement des ateliers de groupe/team building/mise au vert afin de brainstormer sur des thématiques précises. Cette technique permet d'encourager le travail collaboratif et les interactions entre chacun, tout en encourageant la créativité.  Ex : ateliers portant sur la stratégie générale d'Ecetia, la création du contenu du site internet de l'intercommunale ou encore la mise en place de nouveaux outils de collaboration (M365).

## **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	RÉALISATION	EVALUATION
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		Cf. point 1 de l'Axe 1.
2	Pérenniser la situation financière de l'entreprise	2.1	Finaliser la mise en place d'une comptabilité analytique par projet	En cours	2023	80%	La mise en place d'une comptabilité analytique par activité et par projet a été finalisée au terme du 1 <sup>er</sup> semestre 2023. Complémentairement, nous avons développé notre ERP Odoo afin de suivre la rentabilité individuelle des projets et l'analyse de ceux-ci par la mise en place d'indicateurs pertinents. Parallèlement, une étude relative à la simplification des secteurs de l'intercommunale est en cours, ayant ainsi pour conséquence une simplification administrative et comptable.
		2.2	Réaliser une analyse financière <i>a priori</i> , assurer une veille financière et maintenir une gestion de la trésorerie efficiente		2023	50%	Ecetia étudie la mise en place de rapports utiles à la prise de décisions sur la base d'indicateurs pertinents en lien avec les activités de l'intercommunale.  Ecetia surveille trimestriellement sa trésorerie afin de déterminer ce qu'elle consacrerà à ses projets immobiliers et/ou à des placements de trésorerie pour garantir une gestion en personne prudente et raisonnable.



		2.3	Mise en place d'un outil d'aide à la décision sur le financement d'un dossier immobilier		2023-2024	30%	En cours d'analyse.
£3	Structurer le passif	3.1	Revoir le modèle économique d'Ecetia au vu du contexte actuel		2023-2024		En cours d'analyse.
		3.2	Poursuivre la réflexion sur un modèle de déconsolidation des projets immobiliers	<p>Poursuivre les discussions avec la CIF</p> <p>Poursuivre les discussions avec les partenaires stratégiques et financiers potentiels</p>	2023		<p>L'avis de la CIF sur le traitement SEC à réserver aux opérations immobilières proposées par l'intercommunale conclut à la difficulté de proposer (actuellement) un modèle totalement déconsolidant pour les pouvoirs locaux.</p> <p>Par ailleurs, Ecetia a entrepris des discussions avec des spécialistes en finances en vue de lancer un marché de services pour accompagner l'intercommunale dans la structuration de son passif.</p>

### 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	RÉALISATION	EVALUATION
1	Développer et poursuivre les partenariats public-public	1.1	Poursuivre les discussions avec des partenaires potentiels (Renowatt, Resa, Socofe, Nethys, Ores, Enodia, Intradef, ...)	Conclusion de partenariats / accords de coopération	2023-2025	En attente d'une décision d'Enodia	<p>Le Plan stratégique d'Enodia réserve une enveloppe de 100 Mios € en vue du financement, au bénéfice de la Province de Liège et des communes associées d'Enodia des services en vue de l'optimisation énergétique de leurs bâtiments (à l'exception des travaux de rénovation et de construction eux-mêmes) et le développement de communautés d'énergie renouvelable. Il est prévu qu'Ecetia soit le prestataire de ces services en première ligne.</p> <p>Ecetia a également conclu en 2024 une convention de partenariat avec Wallonie Santé relativement à la réalisation d'infrastructures pouvant accueillir les aînés et de milieux d'accueil.</p> <p>Enfin, une collaboration équilibrée et intelligente se poursuit avec Renowatt.</p>
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		En attente de clarification du cadre réglementaire.
		2.2	Mettre en place de marchés-cadres de fournisseurs de telles solutions	/	2023		N/A
		2.3	Recherche de partenariats publics et/ou privés	/	2023-2025		Axe 1 – Point 1

		2.4	Evolution de la communication commerciale	<i>Voir Axe 4</i>	2023-2025		Axe 1
3	Développer les communautés d'énergies renouvelables	3.1	Rencontre des partenaires potentiels et mise en place juridique et économique du système	/	2023-2025		Des discussions avec Resa, Noshag et Socofe ont été entamées autour des communautés d'énergie renouvelable.  La lecture attentive des arrêtés afférents aux communautés d'énergie rend complexe la mise en œuvre concrète de celles-ci.
		3.2	Mise en place de marchés-cadres utiles	/	2023-2025		N/A
		3.3	Evolution de la communication commerciale	<i>Voir Axe 4</i>	2023-2025		N/A



#### **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<sup>er</sup> 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**

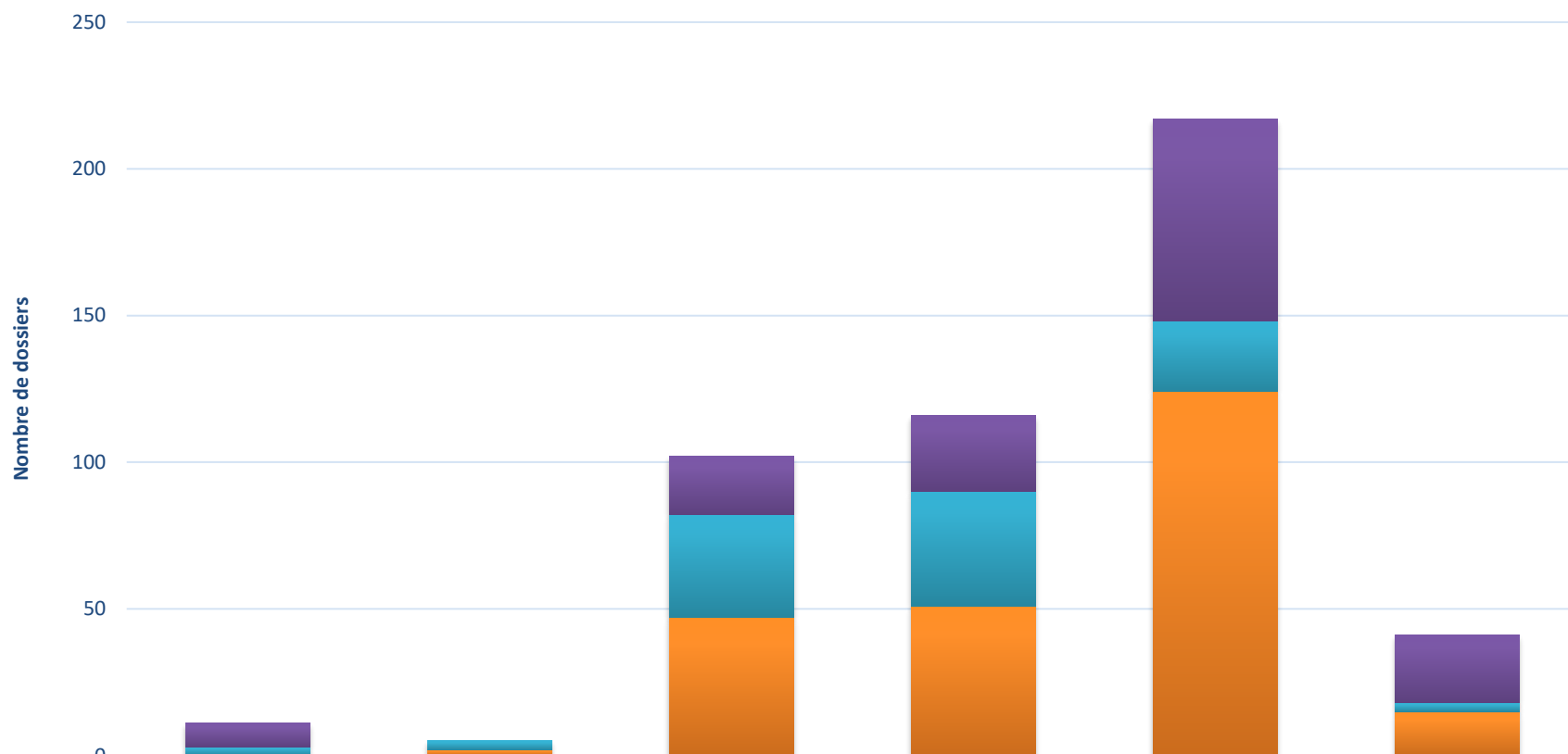
<b>OBJECTIFS</b>		<b>ACTIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>ANNÉE</b>	<b>RÉALISATION</b>	<b>EVALUATION</b>	
1	Dynamiser la prospection de nouveaux coopérateurs	1.1	Poursuivre la prospection et la rencontre de communes et CPAS non encore associés	Objectifs chiffrés pour atteindre les 512 communes/CPAS wallons :  216 visites / 60% d'adhésions 108 visites / 60% d'adhésions	2023 2024		<p>En 2023, 177 visites dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 117 visites auprès des coopérateurs</li> <li>- 60 visites auprès de potentiels coopérateurs</li> </ul> <p>Depuis l'arrivée de notre nouvel account manager en juillet 2024, les visites se sont relancées tout en déchargeant les équipes opérationnelles de cette tâche.</p> <p>En 2024, 27 visites ont été réalisées.</p>
		1.2	Clarifier et actualiser l'offre de services aux coopérateurs	Emailing/Newsletter de proposition de services	2023-2025		<p>Le nouvel account manager a pris la main sur le site internet et sur nos réseaux sociaux et publie hebdomadairement des actualités concernant l'intercommunale.</p> <p>Le site internet a été amélioré, afin d'y inclure une FAQ, ainsi que des études de cas pour une meilleure communication avec les pouvoirs locaux.</p> <p>Par ailleurs, une nouvelle brochure à destination de l'ensemble des</p>

							pouvoirs locaux wallons est en cours d'élaboration en partenariat avec une agence de communication externe.
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		L'axe adopté depuis l'arrivée du nouvel account manager se concentre davantage sur la rencontre des pouvoirs publics dans un but d'entretien, plutôt que de nouvelles d'adhésions avec pour objectif d'augmenter, non pas le nombre de coopérateurs, mais bien le nombre de projets portés par l'intercommunale.
		2.2	Être proactif par rapport aux besoins des coopérateurs	Emailing/Newsletter sur l'actualité touchant les pouvoirs publics locaux	2023-2025		Le nouvel account manager travaille activement à la mise en place d'un questionnaire.
		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		Ecetia a notamment été représentée lors des différentes inaugurations organisées pour des projets immobiliers où elle a prêté son concours. Par ailleurs, elle a participé à des rencontres et séminaires organisés par le Cercle de Wallonie, la Fédération des Directeurs financiers de la Province de Liège, Municipalia, WB'Com. Ecetia entend, de cette manière renforcer sa visibilité auprès des

							acteurs de l'immobilier public en Wallonie.
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		Ecetia a lancé une étude qualitative auprès de nos coopérateurs en partenariat avec HEC Consulting. L'étude est disponible auprès des équipes d'Ecetia. Par ailleurs, comme évoqué plus haut, une étude de satisfaction complémentaire sera lancée dans le courant du dernier trimestre 2024 auprès de nos coopérateurs.
		3.2	Adapter l'offre de services en fonction des retours/besoins	Formulaire de suggestions	2023-2025		Le formulaire de satisfaction évoqué précédemment comprendra des questions qui permettent aux coopérateurs de formuler des suggestions en vue d'améliorer, par exemple, nos services, la qualité de nos relations partenariales ainsi que la communication entre nos structures.

## ANNEXE

### Statut des dossiers - Archivés et ouverts

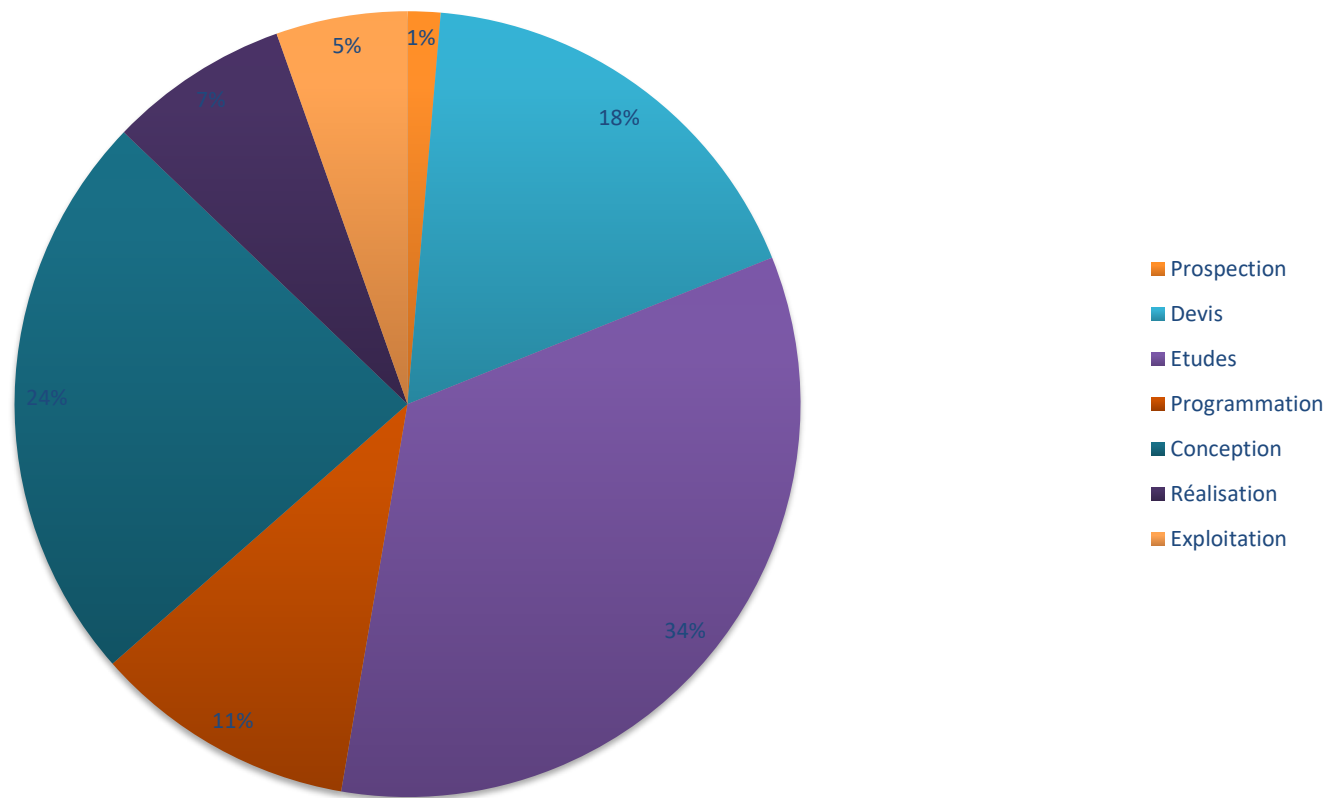


■ En cours  
■ Clôturé  
■ Annulé

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
En cours	8	0	20	26	69	23
Clôturé	3	3	35	39	24	3
Annulé	0	2	47	51	124	15



Etat d'avancement des dossiers ouverts



Dossiers ouverts et cloturés par type d'infrastructure

