

PLAN STRATEGIQUE
pour les exercices 2020, 2021 et 2022



Assemblées générales du 15 décembre 2020

1^{ère} évaluation annuelle

TABLE DES MATIERES

I - Préambule et présentation	3
II - Le groupe Ecetia	4
1. Présentation du Groupe	4
2. ECETIA Intercommunale SCRL	4
3. ECETIA REAL ESTATE SA.....	5
4. ECETIA Finances SCRL.....	5
III - Vision – Mission - Valeurs.....	6
IV - ECETIA intercommunale.....	7
1. Secteur « Droit commun »	7
2. Secteur « Management opérationnel et Conseil externe »	9
3. Secteur « Immobilier »	13
4. Secteur « Promotion Immobilière Publique ».....	20
V - Stratégie transversale	22
VI - ECETIA Real Estate	27
VII - ECETIA Finances	29
IX - Rapports financiers	31
1. ECETIA Intercommunale.....	31
2. ECETIA Finances.....	35
X - Références légales.....	38
XI – Annexes	40

I - PRÉAMBULE ET PRESENTATION

Le Groupe ECETIA se compose d'Ecetia Intercommunale, Ecetia Real Estate et d'Ecetia Finances.

Les trois sociétés disposent de leur offre de services propre, mais celles-ci sont convergentes et complémentaires.

Partant, dans une démarche de transparence et de bonne gouvernance, nous présentons un plan stratégique commun aux trois entités, tout en y distinguant les informations afférentes à l'une et l'autre, afin de refléter d'avantage notre mode de fonctionnement synergétique et permettre une meilleure lisibilité de nos actions.

Pour la facilité du lecteur, nous reprenons le texte du Plan stratégique 2020 à 2022 approuvé par l'assemblée générale du 17 décembre 2019 et y insérons, en *caractères italiques gris-bleu*, les commentaires et actualisations utiles au terme de l'exercice 2020.

II - LE GROUPE ECETIA

1. Présentation du Groupe

Le Groupe ECETIA se compose de deux intercommunales et d'une société à participations publiques locales significatives (SPPLS).



2. ECETIA Intercommunale SCRL

Ecetia Intercommunale est une intercommunale dite « pure », dans la mesure où son capital est intégralement détenu par des pouvoirs publics dont 50 communes, deux provinces, deux CPAS, deux intercommunales pures et une zone de police.¹ Elle est organisée en secteurs ayant chacun un objet social spécifique, à savoir :

- i) Le secteur « Droit commun » a pour objet la réalisation d'opérations de financement ou de gestion immobilière avec ou pour compte d'organismes non communaux ou provinciaux ;

¹ Communes : AMAY, ANDENNE, ANS, AUBEL, AWANS, AYWAILLE, BASSENGE, BLEGNY, CHAUDFONTAINE, CLAVIER, CRISNEE, DISON, ENGIS, ESNEUX, FERRIERES, FEXHE-LE-HAUT-CLOCHER, FLEMALLE, FLERON, GEER, GRACE-HOLLOGNE, HANNUT, HERSTAL, HERVE, HUY, JALHAY, JUPRELLE, LIEGE, LIMBOURG, MALMEDY, MARCHIN, MODAVE, NEUPRE, PEPINSTER, SAINT-GEORGES, SAINT-NICOLAS, SERAING, SOUMAGNE, SPA, SPRIMONT, STAVELLOT, STOU MONT, THEUX, TROIS-PONTS, VERVIERS, VISE, WAIMES, WANZE, WAREMME, WELKENRAEDT
Provinces : LIEGE et Luxembourg
CPAS : DISON, HASTIERE
Intercommunales : CIESAC, Intercommunale Immobilière Publique
Zones de Police : CONDROZ

- ii) Le secteur « Management opérationnel et Conseil externe » peut assurer pour le compte de ses coopérateurs des missions managériales et, à l’instar d’une fiduciaire, des missions de conseil en matière financière, comptable, juridique, etc. ;
- iii) Le secteur « Immobilier » a pour activité exclusive la gestion d’immeubles, en ce compris leur construction, leur rénovation, leur acquisition et leur mise en concession et leur location à ses coopérateurs communaux, provinciaux et autres pouvoirs publics.
- iv) Le secteur de « Promotion Immobilière Publique » a pour objet, dans le cadre d’accords de coopération publics passés avec ses coopérateurs communaux, d’assister ceux-ci en vue de la valorisation de leurs réserves foncières (terrains et immeubles) dans le cadre d’opérations de promotion immobilière.

3. ECETIA REAL ESTATE SA

Ecetia Real Estate est une société à participations publiques locales significatives (SPPLS), dont le capital est intégralement détenu par ECETIA Intercommunale SCRL.

Son rôle au sein du Groupe ECETIA et, spécialement, son offre de services ainsi que la clientèle visée est en cours de refonte complète.

4. ECETIA Finances SCRL

Ecetia Finances est une intercommunale dite « mixte », dont le capital est actuellement détenu par **(A)**² des Communes, **(B)**³ des Intercommunales, **(C)**⁴ des Provinces et **(D)**⁵ des Coopérateurs privés. Etablissement financier exonéré de précompte mobilier (art. 105, 1°, L de l’AR/CIR), elle a pour objet d’octroyer, à des opérateurs privés ou « mixtes » public/privé, des prêts et crédits, essentiellement par la voie du leasing immobilier.

² Parts A : Ans, Blegny, Herstal, Liège, Seraing, Trois-Ponts et Visé.

³ Parts B : AIDE, AIEG, CILE, IDELUX, IDELUX FINANCES, INTRADEL, SPI, INTEGRALE, ECETIA INTERCOMMUNALE,

⁴ Parts C : Liège et Luxembourg.

⁵ Parts D : BELFIUS, ETHIAS, RTBF

III - VISION – MISSION - VALEURS

ECETIA propose un accompagnement professionnel des pouvoirs locaux en matière immobilière et fiduciaire.

Nous voulons partager et mutualiser nos compétences avec celles de nos partenaires pour construire et mener des projets utiles pour les collectivités.

Ce que nous sommes ...

Nous sommes une équipe réactive, déterminée et polyvalente qui aime imaginer, conceptualiser, construire et accompagner.

Nous partageons le besoin de comprendre, d'échanger, de rencontrer et de progresser.

Coopérer pour l'utile ... plus qu'un slogan , c'est une envie et un besoin !

Notre mission se traduit :

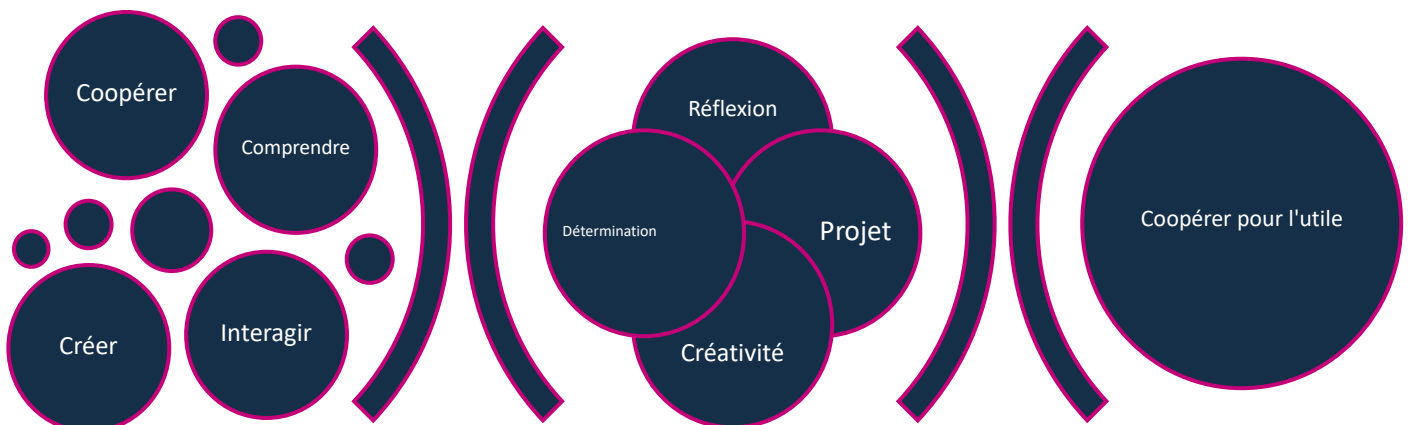
1. par la conceptualisation d'une offre spécifique de location immobilière à l'attention des pouvoirs locaux.

Notre souhait est de soutenir les communes et autres entités locales dans leurs missions de service public en mettant à leur disposition des immeubles de qualité par le biais de contrats de location.

2. par la création d'un service de conseil fiduciaire : *Ecetia Fiducia*

Nous voulons offrir aux pouvoirs locaux la possibilité d'avoir recours à un guichet fiduciaire unique : conseil comptable, financier, fiscal, juridique et en matière de recouvrement de créances.

3. par le développement d'une offre de location-financement en vue de soutenir l'initiative industrielle ou commerciale privée, dès lors qu'elle est créatrice d'emploi et de ressources.



IV - ECETIA INTERCOMMUNALE

1. Secteur « Droit commun »

a. Activités

Ce secteur a pour objet la réalisation d'opérations de financement ou de gestion immobilière avec ou pour compte d'organismes non communaux ou provinciaux.

L'intercommunale peut ainsi organiser toutes opérations et participer à toutes activités se rattachant directement ou indirectement à l'objet de ce secteur.

Les activités de ce secteur sont relativement réduites et ne seront pas intensifiées durant ce triennat.

b. Stratégie

Axe stratégique	FINALISER LA TRANSITION DE LA SLF VERS ECETIA
Objectif 1	Clôturer les opérations immobilières des zones périphériques de l'aéroport de Liège relevant de la mission déléguée par la Région wallonne et la SOWAER
	<p>ECETIA Intercommunale a poursuivi la mission qui lui a été déléguée par la Région wallonne et la SOWAER afin de mener, pour leur compte, des opérations immobilières dans les zones périphériques de l'aéroport de Liège.</p> <p>Comme sollicité par le Gouvernement wallon, l'opération de « phasing out » est en cours, il avait été prévu que celle-ci soit clôturée au 31 décembre 2019.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>Les derniers bâtiments et terrains ont été transférés à la SOWAER le 20 mai 2020 et un relevé cadastral est en cours de réalisation par le Notaire afin de confirmer l'exacte situation juridique des biens/parcelles concernés.</p>

Objectif 2	Etudier les perspectives / stratégie relatives au dossier de financement du Country Hall.																																																	
	<p>Pour mémoire, après leur rénovation par ECETIA Intercommunale, les lots 1 (« Country hall ») et 2 (« salle de sports »), ainsi que 5 terrains de tennis et un bâtiment administratif sont mis à disposition de la Société de Gestion du Bois Saint-Jean (SGBSJ) contre paiement d'un loyer.</p> <p>Pour honorer son loyer annuel, la SGBSJ est intégralement tributaire des subsides qui lui sont versés par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et la Province de Liège. L'engagement de subsidiation par cette dernière vient à échéance en 2024.</p> <p>Le 31 janvier 2033, la convention de mise à disposition et le bail emphytéotique (FWB-ECETIA) viendront, quant à eux, à échéance simultanément. La FWB accèdera à la pleine propriété des infrastructures, sans contrepartie.</p> <p>Une mission d'expertise immobilière est en cours. Elle a pour objet de lister, d'évaluer et de prioriser tous les travaux de maintenance et/ou de grosse réparation qui devraient être effectués sur la structure de l'immeuble, d'ici à la fin du bail, afin d'en permettre une exploitation optimale.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>1) Audit SECO :</p> <table border="1" data-bbox="403 992 1495 1189"> <thead> <tr> <th></th> <th>PMR</th> <th>avant 1 an</th> <th>1 à 5 ans</th> <th>au-delà de 5 ans</th> <th>Energies</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Country</td> <td>19.670,00 €</td> <td>2.450,00 €</td> <td>16.205,00 €</td> <td>11.394,00 €</td> <td>110.390,00 €</td> <td>160.109,00</td> </tr> <tr> <td>VIP</td> <td>5.540,00 €</td> <td>500,00 €</td> <td>9.049,00 €</td> <td>20.218,00 €</td> <td>- €</td> <td>35.307,00</td> </tr> <tr> <td>Salle Omni</td> <td>1.875,00 €</td> <td>1.500,00 €</td> <td>17.720,00 €</td> <td>1.200,00 €</td> <td>64.000,00 €</td> <td>86.295,00</td> </tr> <tr> <td>Salle et bât admin</td> <td>8.088,00 €</td> <td>211.890,00 €</td> <td>65.835,00 €</td> <td>7.245,00 €</td> <td>- €</td> <td>293.058,00</td> </tr> <tr> <td>Parking</td> <td>4.500,00 €</td> <td>- €</td> <td>18.000,00 €</td> <td>- €</td> <td>- €</td> <td>22.500,00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>39.673,00 €</td> <td>216.340,00 €</td> <td>126.809,00 €</td> <td>40.057,00 €</td> <td>174.390,00 €</td> <td>597.269,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Au terme de cet audit, finalisé en avril 2020, SECO a identifié et chiffré les différentes interventions qui seraient nécessaires, ainsi que le délai dans lequel elles devraient être mises en œuvre, afin de viabiliser durablement le Country Hall et ses infrastructures annexes.</p> <p>2) Etude de marché du SEGEFA :</p> <p>Parallèlement, une étude de marché a été confiée au SEGEFA (ULiège) afin d'analyser le potentiel commercial du Country Hall en tant que salle de sports et de spectacles.</p> <p>Cette étude a été finalisée le 24 juin 2020 et adressée à la Société de Gestion du Bois Saint-Jean ainsi qu'aux stakeholders de celle-ci afin qu'ils puissent en prendre connaissance.</p> <p>Des discussions sont en cours entre lesdits stakeholders afin d'envisager l'avenir de cette salle et de ses satellites.</p>		PMR	avant 1 an	1 à 5 ans	au-delà de 5 ans	Energies	Total	Country	19.670,00 €	2.450,00 €	16.205,00 €	11.394,00 €	110.390,00 €	160.109,00	VIP	5.540,00 €	500,00 €	9.049,00 €	20.218,00 €	- €	35.307,00	Salle Omni	1.875,00 €	1.500,00 €	17.720,00 €	1.200,00 €	64.000,00 €	86.295,00	Salle et bât admin	8.088,00 €	211.890,00 €	65.835,00 €	7.245,00 €	- €	293.058,00	Parking	4.500,00 €	- €	18.000,00 €	- €	- €	22.500,00	Total	39.673,00 €	216.340,00 €	126.809,00 €	40.057,00 €	174.390,00 €	597.269,00
	PMR	avant 1 an	1 à 5 ans	au-delà de 5 ans	Energies	Total																																												
Country	19.670,00 €	2.450,00 €	16.205,00 €	11.394,00 €	110.390,00 €	160.109,00																																												
VIP	5.540,00 €	500,00 €	9.049,00 €	20.218,00 €	- €	35.307,00																																												
Salle Omni	1.875,00 €	1.500,00 €	17.720,00 €	1.200,00 €	64.000,00 €	86.295,00																																												
Salle et bât admin	8.088,00 €	211.890,00 €	65.835,00 €	7.245,00 €	- €	293.058,00																																												
Parking	4.500,00 €	- €	18.000,00 €	- €	- €	22.500,00																																												
Total	39.673,00 €	216.340,00 €	126.809,00 €	40.057,00 €	174.390,00 €	597.269,00																																												

2. Secteur « Management opérationnel et Conseil externe »

a. Activités

L'exercice, pour compte de ses coopérateurs ou de tous tiers, en leur sein ou au sein d'autres sociétés publiques ou privées, sous le contrôle de leurs organes décisionnels ou de ceux desdites sociétés, de missions de « management opérationnel » en qualité – sans que la liste qui suit soit exhaustive - d'administrateur délégué, de directeur, de liquidateur, ...

L'exercice, pour compte de ses coopérateurs ou de tous tiers, d'une activité de « conseil externe » :

- en matière de gestion financière, en ce compris les aspects comptables, juridiques et fiscaux de celle-ci, notamment la tenue de leur comptabilité ;
- en matière environnementale, dans la recherche et la réalisation de leurs projets destinés à l'économie et à l'utilisation rationnelle de l'énergie ;
- en matière de reconversion économique par un soutien actif à toutes leurs initiatives visant à la création de nouvelles activités ou au soutien et à la diversification d'activités existantes.

Il s'agit ici de mettre **(1)** nos compétences managériales et **(2)** notre *know-how* en matière financière (en ce compris la dimension juridique, comptable, économique et fiscale) et celui de nos sous-traitants spécialisés au service de nos coopérateurs et de leur apporter une palette de services plus large que celle relevant du strict domaine du financement.

b. Stratégie

Axe stratégique	CONSOLIDER ET DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ DE CONSEIL EXTERNE
Objectif 1	Création d'un guichet unique en matière fiduciaire – ECETIA FIDUCIA
	<p>Le souhait est de proposer aux communes et autres pouvoirs locaux des prestations sous forme de guichet unique des services de :</p> <ul style="list-style-type: none">- comptabilité, audit, analyse financière, proposés en direct par les équipes internes d'Ecetia ou en ayant recours à des conseils externes <i>via</i> un marché-cadre de services passé avec des fiduciaires privées et des bureaux de réviseurs ;- conseil juridique généraliste et spécialisé en droit communal, en droit administratif et des marchés publics, ainsi que dans tous les autres domaines du droit intéressant leurs activités, soit en direct (<i>idem</i>), soit en ayant recours à des conseils externes <i>via</i> un marché-cadre de services juridiques;

Les demandes seraient traitées en direct, avec nos équipes internes, plutôt généralistes, ou nous les dispatcherions vers les sous-traitants spécialisés. Dans ce contexte, ces derniers rendraient compte directement à la commune en toute confidentialité.

Nous travaillerions évidemment à prix coûtant dans le cadre de la relation *in house* (communes) ou d'accords de coopération public/public (autres pouvoirs locaux n'exerçant pas sur l'intercommunale le fameux « contrôle analogue »).

Actualisation au 30 septembre 2020 :

A) Développement « produits » :

- a) **Une série de marchés cadres de services ont été passés afin qu'Ecetia s'entoure d'une série de partenaires auxquels elle peut sous-traiter une partie des missions commandées par des pouvoirs publics locaux à Ecetia Fiducia :**

REVISEURS – AUDITEURS

- 3R LEBOUTTE & CO SRL
- BAKER TILLY BELGIUM DORTHU SCRL
- KNAEPEN & LAFONTAINE
- REWISE AD SRL
- SAINTENOY, COMHAIRE & C° SRL

COMPTABLES – EXPERTS COMPTABLES

- MALMENDIER & ASSOCIES SRL
- TRINON & BAUDINET (ISIRO) SCRL

CONSEILLERS JURIDIQUES

- MOSAL SCRL
- ELEGIS SCRL
- HENRY & MERSCH SC
- THE LEGAL SIDE SCPRL
- SCRL UYTTENDAELE, GERARD, KENNES et Associés

EXPERTS ASSURANCES

- AON SRL
- POUMAY INSURANCE & INVESTMENT SA

CONSEILLERS REAL ESTATE

- REIM BELGIUM SPRL
- VAL U INVEST SRL

Le Conseil d'administration a arrêté comme suit le tarif horaire d'intervention d'Ecetia Fiducia :

	Type de prestation	Tarif HTVA
1	Comptable (administratif)	65,00 €
2	Comptable (tenue de la comptabilité)	80,00 €
3	Audit assurance	105,00 €
4	Expert-comptable	130,00 €
5	Auditeur/Réviseur	130,00 €
6	Conseil Real Estate	135,00 €
7	Conseil juridique	145,00 €
8	Ecetia – Réunion (forfait)	180,00 €
9	Ecetia – Prestations (taux horaire)	95,00 €

b) Des réflexions sont en cours aux fins d'étoffer ce service, notamment en y incluant des dimensions RH et informatiques.

Dans beaucoup de communes et autres pouvoirs locaux, ces deux outils essentiels de gestion sont régulièrement les parents pauvres de l'organisation : **(1)** le service RH est souvent un simple service du personnel où on encode les salaires et où on tient l'agenda des congés ; **(2)** le service informatique se limite en général à des fournitures hardware et à une gestion basique des outils de bureautique usuels.

Or, avec la crise sanitaire et le développement massif du télétravail, beaucoup de pouvoirs locaux ont mesuré leur impréparation à gérer « autrement » leurs équipes et leurs outils de communication.

Notre idée est donc de leur proposer des services de type :

- 1) GRH : organisation, management, formation, aide au recrutement, aide à la fixation d'objectifs et aux évaluations, ...
- 2) Informatique : hardware et software, développement d'outils en réseau, ...

Et bien sûr il nous faudra développer une approche synergétique des deux services puisque, dans le cadre du télétravail, la RH et l'informatique, le management et le fonctionnement en réseau, doivent s'imbriquer.

	<p>c) Est aussi à l'étude un produit « all in one » de type « Check Up à 360° » et qui consisterait en un audit pluridisciplinaire « complet » de la situation d'une commune, d'un CPAS, ...</p> <p>Ce « Check Up à 360° » consisterait en une analyse de différents paramètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ situation et pratiques financières, ⇒ pratiques juridiques, ⇒ pratiques RH, ⇒ état de l'informatique, ⇒ ... <p>Cette analyse pourrait être couplée à un audit de type « forensic », qui se fonde sur un screening des mouvements de crédit et de débit opérés sur les comptes financiers, au regard de leurs contreparties respectives, afin de desceller, puis de chercher à expliquer, d'éventuelles anormalités.</p> <p>Au terme de ce « Check Up à 360° », nous serions en mesure de proposer une série de remédiations, dont la mise en œuvre serait évidemment laissée à la discrétion du pouvoir local concerné, et, le cas échéant, d'apporter notre concours dans ce cadre.</p> <p><i>B) Développement « clientèle » :</i></p> <p>Cfr infra le point spécifique au développement de notre zone de chalandise et à notre stratégie d'affiliation de nouveaux coopérateurs.</p>
Objectif 2	Assurer des missions spécifiques d'« intérim management »
	<p>Nous pouvons organiser des missions d'intérim en management à la tête de diverses structures afin de gérer des crises temporaires ou d'assurer la liaison entre le management sortant et le management entrant. Nous répondrons dans la mesure des possibilités à ces demandes de missions ponctuelles, mais ne prévoyons pas particulièrement de croissance de l'activité.</p>
Objectif 3	Assurer le suivi de la mise en réserve de certificats verts confiée à Solar Chest
	<p>ECETIA Intercommunale s'est vue confier, en juin 2013, par le Gouvernement wallon, une mission de mise en réserve de quelque 275 Mios EUR de Certificats verts (CV), qui a conduit à la création de la SA Solar Chest ayant émis, en juin 2015, une série d'emprunts obligataires (venant à échéance en juin 2020, 2021 et 2022) en vue de financer l'acquisition de ces CV auprès du GRTL Elia System Operator.</p> <p>Conformément à l'article 42 du Décret « Electricité », Solar Chest est tenue d'organiser des ventes aux enchères de certificats verts, dont la première a eu lieu en septembre 2019.</p> <p><i>Actualisation au 30 septembre 2020 :</i></p> <p>La seconde vente aux enchères a eu lieu en février 2020. Lors de celle-ci, 538.446 certificats verts ont été vendus pour un montant total de 37.832.573,82 €. La plus-value réalisée de 2.833.583,82 € a été rétrocédée à ELIA conformément à la convention de mise en réserve.</p>

	La troisième vente aux enchères a, quant à elle, eu lieu en septembre 2020 au cours de laquelle 420.800 certificats verts ont été vendus pour un montant total de 28.178.387,00 €. La plus-value réalisée de 826.387,00 € sera également rétrocédée à ELIA conformément à la convention de mise en réserve.
--	---

3. Secteur « Immobilier »

a. Activités

L'activité immobilière, à ce jour, représente l'activité principale du Groupe. Elle consiste, au sens large, en la gestion d'immeubles, en ce compris leur rénovation et leur éventuelle location à nos coopérateurs communaux, provinciaux et autres pouvoirs publics, ainsi qu'en l'acquisition et la mise en concession d'immeubles.

OFFRE LOCATIVE

Une offre spécifique de location a été élaborée. Il s'agit de proposer aux pouvoirs locaux une formule locative de bâtiment de type industriel, administratif ou de logement construit sur la base de leurs besoins fonctionnels.

Ecetia, dans cette formule, veillera à ce que le bâtiment réponde à ses critères en termes de performance énergétique, de fonctionnalité et de qualité architecturale.

L'attention sera également portée sur les potentialités de reconversion sur le marché immobilier.

ECETIA travaillera en deux phases bien distinctes, au cours desquelles elle interviendra selon deux modes opératoires spécifiques : la phase de consultance à laquelle succède, éventuellement, la phase immobilière.

Lors de la phase de consultance, une première étape consistera en l'analyse globale du projet afin de déterminer la faisabilité du projet.

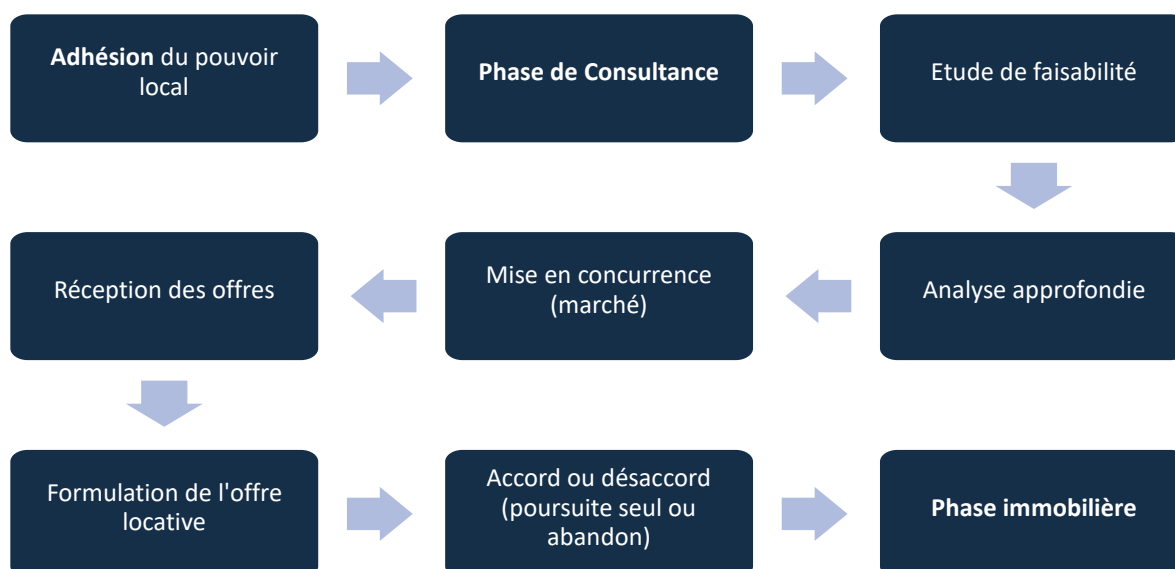
Si les études réalisées, à ce stade d'intervention, confirment la faisabilité du projet et que le projet ainsi ébauché rencontre l'adhésion du pouvoir local, ECETIA lancera une analyse approfondie des besoins fonctionnels et performanciers de ce dernier.

Le projet sera mis en concurrence par le biais d'un marché de type « design and build ».

Avant attribution, sur la base du résultat de l'appel d'offre, l'opportunité de la formulation d'une offre locative sera étudiée par Ecetia.

Les termes de l'offre seront négociés. A ce stade, les deux parties peuvent décider de ne pas poursuivre. Le projet sera alors, soit abandonné, soit repris par le pouvoir local.

Si le pouvoir local accepte l'offre locative formulée par ECETIA, s'ouvrira la phase « immobilière » de la réalisation du projet.

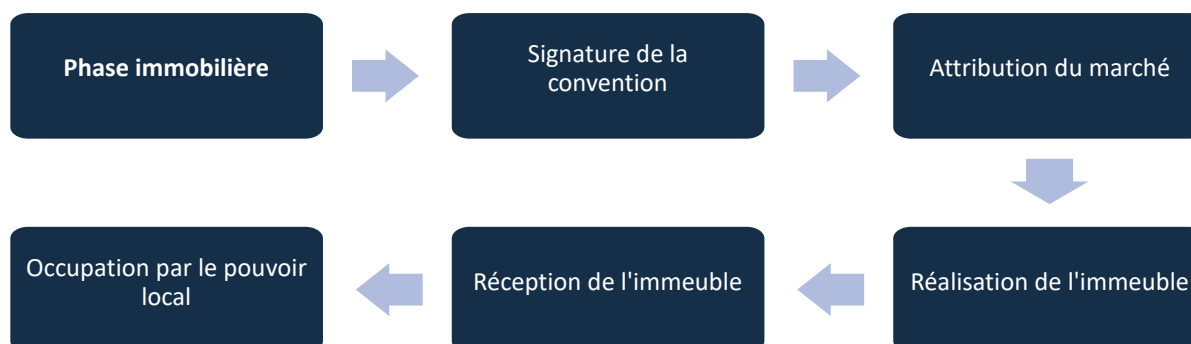


Une fois la convention de location signée, le marché de « design and build » sera attribué par ECETIA.

L'immeuble sera construit, à ses frais et à ses risques, sur le terrain que le pouvoir local lui aura apporté en contrepartie de l'émission, à son bénéfice, de parts du secteur « Immobilier » de l'intercommunale.

Le loyer ne sera pas susceptible d'être revu sur la base du coût de la construction de l'immeuble supporté par ECETIA.

A la réception provisoire de l'immeuble, le pouvoir local commence à occuper celui-ci en qualité de locataire.



b. Stratégie

Axe stratégique	CONSOLIDER ET DÉVELOPPER L'OFFRE LOCATIVE
Objectif 1	Développer et poursuivre les partenariats public-public
	<p>Afin d'offrir un service de qualité et en vue de promouvoir également les services d'autres intercommunales, nous souhaitons poursuivre nos collaborations et également, nous adjoindre de nouveaux partenaires (BEP, IDEA, IDELUX, IGRETEC ...) dans le cadre de notre déploiement territorial.</p> <p><i>Actualisation au 30 septembre 2020 :</i></p> <p>Des contacts suivis ont été menés avec les intercommunales de développement économique afin, <i>d'une part</i>, de les rassurer, s'il échet, quant au fait qu'Ecetia n'a aucune intention d'investir leur <i>core business</i> propre et, <i>d'autre part</i>, de nouer avec elles des partenariats en vue de leur confier des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO).</p>
Objectif 2	Développer des projets « clés sur porte » visant la mutualisation des coûts
	<p>Notre souhait est de développer des opérations répondant à des besoins de terrain et ayant une action « cross selling », ⁶ dans ce contexte, nous envisageons de nous adjoindre de nouveau(x) partenaire(s) disposant de réseaux de distribution actifs au sein de notre public cible.</p> <p>Le premier projet à l'étude porte sur un partenariat public-privé visant la mutualisation de coûts pour la construction et la gestion de piscines intercommunales.</p> <p><i>Actualisation au 30 septembre 2020 :</i></p> <p>A) Infrastructures sportives :</p> <p>Nous avançons dans notre réflexion sur le financement « intercommunal », dans le cadre de PPP, d'infrastructures sportives, piscines et autres.</p> <p>A priori, nous distinguerons deux « pôles » : l'un étant la partie publique de l'opération ; l'autre la partie privée ; les deux étant articulés entre eux par un SPV « mixte » et liés par des contrats de type concessif.</p> <p style="text-align: center;">i. Partie publique : Intercommunale :</p> <p>Un nombre de communes, représentant une « zone de chalandise » pertinente, se réunissent pour former une intercommunale ; Ecetia y prendra, elle aussi, des participations, à tout le moins en vue d'y apporter son know how. Cette intercommunale sera la <u>propriétaire juridique</u> des infrastructures et bénéficiera, s'il échet, des subsides d'Infrasports.</p>

⁶ Produit d'appel

ii. SPV « mixte » :

Ce SPV sera constitué par l'intercommunale ci-dessus avec le concours, s'il échet d'Ectia, et de partenaires financiers à déterminer.

Il se verra concéder la propriété économique des infrastructures, éventuellement via la constitution d'un droit réel à son bénéficiaire et, pour l'acquiescer, puis pour en financer l'entretien, il lèvera des fonds sur le marché des capitaux en utilisant dans toute la mesure du possible des véhicules déconsolidant : emprunts auprès de la BEI ; crowd funding ; ...

iii. Partie privée : exploitation/maintenance :

Un concessionnaire désigné dans le cadre d'un PPP de type DB(F)OM.⁷

Il pourrait s'agir d'un consortium formé d'une société d'exploitation et d'une autre de construction/maintenance.

Ce concessionnaire interviendra à différents moments stratégiques de l'opération : **(1)** il nous assistera pour découper le territoire provincial en zones pertinentes pour y développer des infrastructures et pour déterminer les sites les plus adéquats pour y construire celles-ci ; **(2)** en phase de pré étude, il nous indiquera, pour chaque zone géographique retenue et, partant, chaque intercommunale, quel type d'infrastructures est susceptible de répondre le mieux à la fois aux besoins de la population desservie et à ce qui présenterait pour lui les meilleurs gages de rentabilité ; **(3)** en phase d'étude, il nous conseillera sur les techniques les plus adéquates afin d'assurer au maximum l'optimisation, notamment énergétique, des infrastructures ; **(4)** il construira l'infrastructure, en principe à ses risques, sur base d'un engagement ferme qu'il aura dû prendre quant au coût final des travaux ; **(5)** il en assurera la maintenance ; **(6)** il l'exploitera, partiellement à ses propres risques (*cf infra* Discussion) après qu'elle lui aura été sub concédée par le SPV *ad hoc* et, enfin, **(7)** il respectera les obligations de service public qui lui auront été imposées par le concédant (*cf infra* Discussion).

iv. Discussion

La mise en œuvre du programme ci-avant demandera une remise en question des pratiques communales, en matière de réalisation d'infrastructures sportives, qui semblent avoir présidé jusqu'ici.

Chaque infrastructure sera nécessairement construite sur le territoire de l'une des communes membres de l'intercommunale, mais le choix devrait se faire sur la base de critères objectifs et pragmatiques, notamment de centralité, d'accessibilité, de proximité de nœuds (auto)routiers ... ; ce sera important tout à la fois pour des raisons d'équité entre les citoyens et pour des motifs évidents d'efficacité économique du marketing de l'exploitant privé.

⁷ Design, Build, (Finance), Operate and Maintain

En outre, il faudra encore optimiser **(1)** la composition de chaque intercommunale, donc décider quelles communes devraient s'associer, au sein de quelle intercommunale, afin de couvrir les zones géographiques et de chalandise les plus pertinentes possibles et **(2)** le réalisme du niveau d'obligations de service public (OSP) imposé au concessionnaire privé : ces obligations consisteront, pour le concessionnaire, à rendre un service public à des conditions qu'il ne pratiquerait pas nécessairement à l'égard de ses clients privés.

Il est clair que chaque obligation de service public aura un coût dès lors qu'elle générera, à tout le moins, un manque à gagner ou une perte d'autonomie dans le chef du concessionnaire ; un break even devra être trouvé, au cas par cas, qui sera le niveau d'OSP économiquement neutre pour le concessionnaire, c'est-à-dire le niveau d'OSP générant un coût pour lui égal à la redevance qu'il aurait été prêt à payer pour bénéficier d'une concession d'exploitation assortie d'aucune OSP.

B) Eglises :

Chaque commune est propriétaire d'une ou plusieurs églises qui, pour des raisons multiples et diverses, sont de moins en moins fréquentées (lorsque leur accès n'est pas interdit pour cause d'insalubrité), donc de moins en moins financées et, partant, en voie de délabrement plus ou moins grand.

Toutefois, si l'importance « cultuelle » de ces immeubles semble aller en diminuant, leur importance « culturelle », par contre, reste très présente aux yeux des citoyens et, chez Ectia, nous avons pensé qu'il devait être possible de trouver des solutions.

C'est ainsi que nous avons décidé d'envisager la possibilité, qui devra évidemment être déclinée au cas par cas, de proposer aux communes intéressées **(1)** d'acquérir, après une analyse de faisabilité technique et financière, la propriété (ou des droits réels sur) des églises désaffectées ou désaffectables, en vue **(2)** d'y réaliser, en concertation avec la commune concernée, des projets immobiliers destinés à réaffecter ces immeubles, sans en dénaturer l'enveloppe extérieure, mais en vue de valoriser les volumes intérieurs.

Chaque projet consisterait à aménager, selon le cas et en fonction des paramètres propres à chaque église, des bureaux et/ou des appartements qui pourraient, en tout ou en partie, **(1)** être conservés dans le patrimoine d'Ectia, ou dans celui de la commune, en vue d'en tirer des revenus locatifs (éventuellement, s'il s'agit de logements, avec mise en gestion totale ou partielle auprès d'une AIS), ou **(2)** faire l'objet d'une cession à des tiers via une opération de promotion.

Chaque projet pourrait également comprendre, complémentaiement et dans la perspective d'optimisation ci-dessus, l'aménagement d'espaces commerciaux, de salles, ...

	<p>Aux fins de vérifier la faisabilité de chaque nouveau projet, au sens évoqué ci-dessus, Ecetia entend (faire) réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ une analyse complète de l'état de la structure actuelle de chaque église concernée, en toutes ses composantes (fondations, murs, toitures, charpentes, voûtes, tour, dépendances ...), afin de déterminer si et, le cas échéant, moyennant quels travaux de consolidation, de rénovation et/ou de déconstruction/reconstruction, ... ledit bâtiment pourrait être conservé en l'état et accueillir les aménagements envisagés ci-avant ; ⇒ une étude sur la possibilité technique et l'opportunité économique d'y développer un projet donné. <p>On entend par là, au cas par cas, à la fois (1) <u>l'analyse du coût de développement de chaque projet</u>, en fonction de ses spécificités propres (situation géographique de l'église, désaffectation totale ou partielle de celle-ci, ...) <u>et (2)</u> <u>l'analyse des perspectives économiques qu'offre ledit projet</u> en fonction des partenariats possibles <i>in casu</i> (AIS, ...) ainsi que des éventuelles opportunités de promotion immobilière.</p>
Objectif 3	Évaluer les projets en cours pour l'amélioration des services
	<p>Il est tout aussi important de pouvoir s'adapter et répondre aux problèmes soulevés que d'adopter les mesures de correction efficaces.</p> <p>Nous avons programmé des enquêtes et analyses de projet en voie de finalisation/services rendus afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires, améliorer nos services et également mettre en avant les processus efficaces.</p>

Axe stratégique	DIVERSIFIER ET ACCROITRE LE PORTEFEUILLE IMMOBILIER
Objectif 1	Augmenter le nombre de projets locatifs
Objectif 2	Etendre notre territoire géographique
	<p>Ecetia est propriétaire de ses immeubles, tant sur le plan juridique que sur le plan économique et, partant, l'intercommunale assume l'ensemble des risques du propriétaire afférent à chaque bien.</p> <p>Pour cette raison, il est important de diversifier le portefeuille immobilier, autant que faire se peut, afin de lisser le niveau de risque ; cette diversification s'entend à la fois sur le plan de la nature des immeubles mais aussi de leur localisation géographique, impliquant une diversification du profil de risque des locataires.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p><i>Cfr infra</i> le point spécifique au développement de notre zone de chalandise et à notre stratégie d'affiliation de nouveaux coopérateurs.</p>
Objectif 3	Analyser la possibilité de titriser les ressources financières de l'intercommunale
	<p>La diversification du portefeuille immobilier et l'impact qu'elle aura en termes de lissage du risque immobilier devrait permettre de trouver des solutions intéressantes en vue de refinancer ce portefeuille par, notamment, des opérations de titrisation ou d'autres opérations permettant de réduire l'endettement de l'intercommunale et de le remplacer par des ressources financières n'impactant pas les comptes publics.</p> <p>Ces questions sont actuellement à l'étude.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>Le travail d'analyse se poursuit notamment en explorant les possibilités de titrisation par émission de titres de cession de créance.</p>

4. Secteur « Promotion Immobilière Publique »

a. Activités

L'objet de la mission consiste à assister, au sens le plus large, ses coopérateurs communaux ou provinciaux et tous autres pouvoirs publics intéressés, en vue de la valorisation de leurs réserves foncières (terrains et d'immeubles) dans le cadre d'opérations de promotion immobilière.

Ce secteur constitue un moyen instrumental propre à disposition des communes et des autres pouvoirs publics y affiliés qui preste ses services exclusivement pour le compte de ceux-ci.

Hypothèse de départ : *une commune associée possède un ou plusieurs terrains qu'elle voudrait valoriser à travers une promotion immobilière publique mais elle n'a pas, en interne, les ressources humaines et/ou les fonds pour mener la procédure à bien.*

Le type de projet visé consiste en la promotion d'immeubles à appartements (le cas échéant, avec une composante « bureaux » et/ou « commerces ») de quelques dizaines à centaines d'unités.

Toutefois, l'intervention d'Ecetia en matière d'assistance à une opération immobilière est subordonnée au fait que celle-ci soit l'accessoire d'une opération locative entrant dans le *core business* du secteur « Immobilier ».

b. Stratégie

L'acceptation de projet de ce type sera limitée aux hypothèses dans lesquelles une commune nous demande de développer un projet locatif associé à une promotion immobilière portant sur d'autres biens immeubles.

Actualisation au 30 septembre 2020 :

ECETIA a lancé un marché cadre multi-attributaires en vue de la désignation de conseillers real estate qui auront les missions suivantes :

porteront essentiellement sur les domaines suivants :

(i) Mission de conseil à Ecetia dans le cadre de la gestion de son parc immobilier d'Ecetia (location) et d'Ecetia Finances (leasing immobilier) :

Les Adjudicataires assistent le management en vue d'optimiser la gestion de son parc d'immobilier locatif, notamment : **(1)** la passation de marchés de services / travaux en vue d'assurer une maintenance optimale dudit parc, **(2)** la fixation et l'optimisation des rendements locatifs, **(3)** l'évaluation de la valeur de marché d'immeubles à céder ou à acquérir, **(4)** la négociation du prix d'acquisition ou de cession d'immeubles, **(5)** la recherche de nouveaux locataires, ...

Il est expressément précisé que nous n'attendons pas que les Adjudicataires nous conseillent en matières juridique, financière, fiscale ..., notamment en ce qui concerne nos opérations de leasing immobilier, puisque le Groupe Ecetia est lui-même spécialisé dans ces différents domaines.

Le conseil attendu en matière de gestion et d'optimisation du parc immobilier concerne plus spécifiquement des questions **(1)** d'opportunité de réaliser ou non certains investissements, d'opérer certaines cessions, ... et **(2)** de pricing.

(ii) Mission de conseil à Ecetia dans le cadre du développement de l'offre de services de son secteur de « Promotion Immobilière Publique » qui entre dans le cadre de son offre de services « Ecetia Fiducia » :

Les Adjudicataires assistent le management d'Ecetia en vue de conseiller, au mieux, les coopérateurs de l'intercommunale dans leurs projets de promotion de leurs actifs fonciers, notamment : **(1)** étude du potentiel de valorisation d'un actif donné sur le marché de l'immobilier ; **(2)** (s'il échet) analyse critique et comparée des différentes orientations architecturales / urbanistiques / ... possibles pour chaque projet ; **(3)** analyse des conséquences sociétales et économiques (s'il échet, de chaque orientation) du projet envisagé notamment les perspectives qu'il (que chaque orientation possible) offre en termes de revenus locatifs et/ou de recettes fiscales (PrI et IPP), ...

(iii) Mission de conseil à Ecetia dans le cadre du développement de l'offre de services de son secteur « Immobilier » :

Au cours de la phase de consultance, plus amplement décrite ci-dessus, **l'Adjudicataire, en collaboration avec l' (les) AMO, assistera Ecetia :**

- dans la réalisation des études, la rédaction des clauses techniques des cahiers des charges, l'analyse des offres, ... en manière telle que le Projet, tout en répondant aux besoins fonctionnels du pouvoir local, futur locataire, présente aussi les meilleures « garanties de liquidité » sur le marché de l'immobilier.

Ces « garanties de liquidité » seront, par exemple, **(i)** le choix de la localisation géographique de l'immeuble (en tenant compte d'évidentes contraintes liées à la territorialité communale), **(ii)** le choix de certaines options architecturales, énergétiques, ... par préférence à d'autres, **(iii)** le choix de certaines techniques spéciales, **(iv)** la possibilité de transformer l'immeuble aisément, en vue de lui donner d'autres fonctions que celles auxquelles il était initialement destiné, afin d'améliorer son potentiel de revente ou de relocation ...

- dans la préparation et la rédaction de l'offre locative à destination du pouvoir local, en vue d'assurer à Ecetia un rendement locatif optimal compte tenu, au cas par cas, de la nature et des spécificités de l'immeuble.

Au cours de la phase immobilière et, plus précisément, au terme d'un bail qui ne serait pas renouvelé, si le pouvoir local décide de ne pas acquérir l'immeuble, **l'Adjudicataire assistera Ecetia** en manière telle qu'elle puisse valoriser cet immeuble, au mieux de ses intérêts, sur le marché de l'immobilier.

Ledit marché cadre a été attribué aux bureaux REIM et VAL U INVEST.

V - STRATÉGIE TRANSVERSALE

Axe stratégique	ASSURER UN SERVICE DE QUALITÉ AU TRAVERS (1) D'UNE ÉQUIPE ET D'UNE ORGANISATION INTERNE PERFORMANTES ET (2) D'UN RÉSEAU DE SOUS-TRAITANTS
Objectif 1	Renforcer la gestion des connaissances
	<p>L'équipe souhaite se mobiliser autour d'une pratique commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir/actualiser la gestion et le traitement des données ; - Assurer le partage des connaissances pour renforcer la polyvalence, permettre un service continu et pérenniser le savoir-faire et les informations.
Objectif 2	Soutenir la gestion des compétences
	<p>La politique de formation continue des collaborateurs sera maintenue.</p> <p>Dans le plan de formation, il sera porté attention sur les besoins en termes de compétences nouvelles, notamment par rapport au développement des activités et à l'actualisation des connaissances.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertrand Demonceau, directeur général, suivra au premier semestre 2021 (report ensuite de la crise Covid 19) une formation « <i>Director Effectiveness</i> » organisée par GUBERNA ; • Caroline Deschamps, directeur administratif et financier, a suivi en 2019/2020 un « <i>Executive Master in Management</i> » à la Solvay Business School de l'ULB et « <i>Evaluations des investissements et valorisation d'entreprise</i> » à HEC Liège ; • Valérie Dejardin et Marie Delvaux, coordinateurs de projets, ont suivi une formation à la gestion de projets organisée par Technifutur ; • Les mêmes et Valérie Renerte, account manager, ont suivi une formation commerciale sur le thème de la « persuasion vente » ; • Damien Fournier et Andrei Stoica, comptables, suivent régulièrement et suivront des formations de mise à jour notamment dans les domaines : ISOC et TVA. • Laurence Gomme a suivi un cycle de formation de base en matière de marchés publics à ESIMAP.

Objectif 3	Adopter une bonne méthodologie en matière de gestion de projet et assurer une communication efficace
	<p>Un nouveau programme informatique sera mis en place afin que l'ensemble de l'équipe puisse suivre les projets en temps réel et assurer leur mission dans les meilleures conditions.</p> <p>Les coordinateurs de projets suivront par ailleurs une formation de gestion de projet afin de mettre en place le processus.</p> <p>Nous souhaitons adopter une stratégie de communication en interne afin d'optimiser notre gestion et de permettre à tous d'être informé sur les activités respectives de chacun. Il s'agit de poursuivre le partage d'information déjà en place, de formaliser via un plan de communication interne et de faire correspondre les modes de communication à la méthodologie de gestion de projet, en ce compris avec nos partenaires.</p>
Objectif 4	Maintenir un réseau de sous-traitants performant
	<p>Afin de compléter l'offre généraliste que ses services peuvent offrir, Ecetia s'est dotée d'un réseau de sous-traitants spécialisées (fiscalistes, experts, real estate, ...) qu'il faudra étoffer.</p>

Axe stratégique	RENFORCER LA VISIBILITÉ DE L'ORGANISATION
Objectif 1	Assurer une stratégie commerciale proactive et percutante
	<p>Nous souhaitons adopter un nouveau plan de communication externe et garantir le suivi efficace de ce dernier. Nous porterons notre attention sur le grand public pour une visibilité élargie, mais tout particulièrement sur notre public cible, nos partenaires et coopérateurs.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>Au cours de l'année 2020, une stratégie systématique de prise de contacts (1) avec les pouvoirs publics locaux déjà coopérateurs de l'intercommunale et, surtout, (2) avec ceux qui ne le sont pas encore en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • présenter l'intercommunale et spécialement l'offre de services Ecetia Fiducia ; • présenter l'offre de services de location immobilière. <p>Au 30 septembre 2020, les résultats de cette prospection, dont on regrette évidemment qu'elle ait été freinée par la crise sanitaire de la Covid-19, peuvent se résumer comme suit (cfr. Annexe 2)</p>
Objectif 2	Assurer une présence d'ECETIA dans les forums destinés aux mandataires et aux hauts fonctionnaires ainsi que dans diverses manifestations ciblées.
	Nous souhaitons être présents et aller à la rencontre des différents acteurs sur le terrain lors de manifestations ciblées ou autres.
Objectif 3	Représenter Ecetia dans les communes de Wallonie
	Les coordinateurs de projet et l'accout manager poursuivront leur démarche proactive auprès des communes wallonnes pour présenter les services d'Ecetia.
	<p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>CREATION DE CONSEILS CONSULTATIFS (CCA)</p> <p>Dans le cadre de notre ambition d'expansion géographique, nous avons souhaité développer une politique de communication efficace entre l'intercommunale et ses (futurs) coopérateurs, notamment en ce qui concerne nos orientations stratégiques mais aussi sur tous autres sujets intéressant ces derniers qui entreraient dans le cadre de notre offre de services et de notre <i>core business</i>.</p> <p>Ainsi, outre les contacts réguliers que nous nous efforcerons d'entretenir individuellement avec chaque (potentiel) coopérateur, il nous a paru utile de créer des forums de discussion, à une échelle géographique utile, en vue notamment d'y aborder les questions relatives à la stratégie de l'intercommunale ; les arrondissements administratifs nous ont paru pouvoir être considérés comme une telle échelle.</p>

	<p>Dès lors, un CCA est (et « n'est que ») un tel forum de discussion.</p> <p>En d'autres termes, un CCA est un organe consultatif qui a pour objet de formuler au Conseil d'administration et au management de l'intercommunale tous avis, remarques, suggestions ... relatives à la stratégie de l'intercommunale, en général, et aux projets particuliers que celle-ci développe ou pourrait développer sur le territoire de l'arrondissement considéré.</p> <p>Les membres de chaque CCA sont tous les coopérateurs d'Ecetia Intercommunale situés dans un arrondissement administratif donné, peu importe leur nombre et leur nature : province, commune, CPAS, ...</p> <p>Pour des raisons évidentes d'efficacité des débats, chacun desdits coopérateurs est représenté au CCA par une seule personne à savoir, :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour une province, par le Président du Collège provincial ; - pour une ville ou commune, par son Bourgmestre, - pour un CPAS, par son Président, - pour une zone de police ou de secours, par son Président, - pour une régie communale, par son Président, - pour une société de logements ou une agence immobilière sociale (AIS), par son Président, - pour une intercommunales pure, par son Président. <p>Il est essentiel de souligner que les CCA ne sont pas des organes décisionnels et, partant, leurs membres ont voix consultative ; il n'y ni quorum de présence ni, a fortiori, de quorum de vote et une réunion de CCA peut valablement se tenir quel que soit le nombre de ses membres présents ou représentés.</p> <p>Les éventuels avis, remarques, suggestions ... formulés par le CCA à l'attention du Conseil d'administration de l'intercommunale sont repris dans le procès-verbal de la réunion qui est rédigé sur un mode consensuel ou, à défaut de consensus, en reprenant de manière complète, objective, et sans les commenter, les points de vue divergents des uns et des autres.</p> <p>Partant, nos CCA n'entrent nullement en « concurrence » avec aucune autre instance, inter ou supra communale puisqu'aussi bien leur sphère de discussion et leur compétence d'avis concernent uniquement l'offre de services et la stratégie d'ECETIA, à l'exclusion de tous autres sujets relevant de la compétence d'autres instances, quelles qu'elles soient.</p>

Axe stratégique	MAINTENIR ET ASSURER LA STABILITÉ FINANCIÈRE
Objectif 1	Réaliser une analyse financière a priori et une comptabilité analytique de chaque projet.
	Nous souhaitons garantir notre marge de sécurité pour les futurs projets. Dès lors, pouvoir dégager une estimation de la marge brute sur les projets réalisés nous permettra d'améliorer nos prévisions budgétaires et réduire le risque.
Objectif 2	Améliorer les (clauses des) CSCH afin d'externaliser les risques
	Nous porterons une attention particulière sur les clauses et descriptifs dans nos CSCH afin de cadenciser au maximum nos projets immobiliers ce, notamment, dans le but de respecter notre estimation de prix. En effet, c'est sur cette dernière que nous nous engageons auprès de nos bénéficiaires avant le commencement des travaux. Dès lors, tout supplément augmente notre prise de risque et influe négativement nos résultats.
Objectif 3	Assurer une veille financière et maintenir une gestion de la trésorerie efficiente
	Si le nombre de projets immobiliers nous permettra de garantir à terme une stabilité croissante dans un premier temps, il influera sur notre prise de risque. Dès lors, une attention particulière devra se porter sur notre stabilité financière et, par voie de conséquence, sur un reporting régulier. Nous étudierons également les coûts de fonctionnement afin de rationaliser les dépenses.

VI - ECETIA REAL ESTATE

a. Activités

Société à participations publiques locales significatives (SPPLS), elle a pour unique actionnaire Ecetia Intercommunale pour laquelle elle constitue un bras opérationnel en matière immobilière.

Via ces coordinateurs de projet, elle a pour mission de représenter les services de l'Intercommunale et de coordonner les projets immobiliers. Ces derniers font partie intégrante de l'équipe Ecetia et sont amenés à participer à l'organisation dans son ensemble.

Ecetia Real Estate peut également mettre en place des opérations de leasing immobilier⁸ pour compte de coopérateurs d'ECETIA Intercommunale et/ou de tierces structures (para)publiques décentralisées dépendant de ceux-ci et qui exercent des activités en qualité de personnes morales assujetties à la TVA.⁹

A titre d'exemple, ECETIA Real Estate a mis en place une importante opération de financement, via un leasing immobilier, en vue de la rénovation des infrastructures sportives et de la faculté d'éducation physique de l'ULiège, site du Blanc Gravier, en partenariat avec l'Université et la Fédération Wallonie – Bruxelles.

⁸ On citera notamment le financement de la rénovation des infrastructures sportives et de la faculté d'éducation physique de l'ULg, site du Blanc Gravier, en partenariat avec l'Université et la Fédération Wallonie – Bruxelles.

⁹ Un **leasing immobilier** est un contrat par lequel le donneur en leasing (*lessor*) achète ou construit un immeuble suivant les instructions du preneur (*lessee*) en vue de céder à ce dernier la jouissance du bien pour une période plus ou moins longue, qui correspond généralement à la durée d'utilité économique du bien.

Pendant la durée du contrat, le preneur paie au donneur une redevance périodique qui représente le capital investi par le donneur, majoré des intérêts et des frais de l'opération.

L'intérêt d'un leasing, organisé au départ d'ECETIA, est qu'il permet la récupération de la TVA sur le prix des travaux.

L'AR n° 30 du 29 décembre 1992 fixe les conditions pour qu'une opération de location financement puisse être qualifiée de leasing immobilier avec récupération de TVA :

- Le contrat doit concerner un ou plusieurs *immeubles bâtis* ;
- Les immeubles bâtis doivent avoir été construits ou acquis par ECETIA Collectivités selon les *indications détaillées du futur preneur* ;
- Les immeubles bâtis ou construits doivent avoir été acquis ou construits avec *paiement de la TVA* ;
- Le *preneur doit avoir la qualité d'assujetti*,
- La *somme des 15 premières annuités* (capital + intérêt) doit couvrir le montant de l'investissement et,
- Le preneur doit *destiner les immeubles à l'exercice de son activité d'assujetti*.

b. Stratégie

Ecetia Collectivités, devenue Ecetia Real Estate, avait été créée sous la forme d'une intercommunale « pure » en vue de disposer de l'*alter ego* public d'Ecetia Finances et de pouvoir proposer, dans le cadre de la relation « *in house* », du leasing immobilier aux communes et autres pouvoirs publics, tout en bénéficiant du couvert de l'article 105 de l'AR/CIR 1992 organisant l'exonération de précompte mobilier des établissements financiers.

Ce véhicule est devenu inutile dès le passage des intercommunales à l'ISOC, ce qui nous a conduit à « désintercommunaliser » Ecetia Collectivités par le rachat de 100% de ses actions par Ecetia Intercommunale.

A ce jour, le management d'Ecetia Intercommunale est en réflexion sur la réaffectation de cette filiale en vue, sans doute, **(1)** de « remonter » les opérations de leasing qui y sont logées dans l'intercommunale et **(2)** de développer, au départ de cette société anonyme de droit privé, un **service de consultance spécialisé**, à forte valeur ajoutée dans les domaines du droit, de la gestion et de la finance dans leurs rapports avec des projets immobiliers.

VII - ECETIA FINANCES

a. Activités

Ecetia Finances est une intercommunale dite « mixte », dont le capital est actuellement détenu par **(A)**¹⁰ des Communes, **(B)**¹¹ des Intercommunales, **(C)**¹² des Provinces et **(D)**¹³ des Coopérateurs privés.

ECETIA Finances développe une activité de financement d'opérateurs publics ou privés, assujettis à la TVA, via des opérations de leasing immobilier.

Il s'agit d'un établissement financier au sens de l'article 105, 1°, L de l'AR/CIR, ECETIA Finances est exonéré de précompte mobilier.

Elle a pour *core business* d'octroyer des prêts en vue de la construction ou la rénovation lourde d'infrastructures immobilières et fonctionne exclusivement par le véhicule financier du leasing immobilier.

Ecetia Finances vise une clientèle d'opérateurs privés dont les investissements en immobilier bénéficient du soutien des pouvoirs publics, que ce soit en raison de la nature de l'immeuble considéré et/ou de l'activité du preneur en leasing.

Ces opérations de leasing sont essentiellement financées par des fonds de tiers, empruntés sur les marchés.

Si cette activité de financement par leasing immobilier a été relativement occasionnelle au cours des années 2012 à 2019, elle n'en a pas moins permis de réaliser quelques projets d'envergure comme la partie Horeca du *Prehistomuseum* de Ramioul, ainsi que la reprise des hôtels liégeois du Palais des Congrès et de Selys par le groupe Van Der Valk.

¹⁰ Parts A : Ans, Blegny, Herstal, Liège, Seraing, Trois-Ponts et Visé.

¹¹ Parts B : AIDE, AIEG, CILE, IDELUX, IDELUX FINANCES, INTRADEL, SPI, INTEGRALE, ECETIA INTERCOMMUNALE,

¹² Parts C : Liège et Luxembourg.

¹³ Parts D : BELFIUS, ETHIAS, RTBF

b. Stratégie

Axe stratégique	DÉVELOPPER L'OFFRE DE LEASING IMMOBILIER AVEC DES INTERCOMMUNALES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
Objectif 1	Offrir aux intercommunales de développement économique une solution de financement adéquate à proposer à leurs réseaux de clients privés
	<p>Des intercommunales de développement économique ont montré leur intérêt quant à la possibilité d'Ecetia Finances à proposer des offres de leasing immobilier à destination de leurs clients privés, dont les activités relèvent d'un intérêt pour les pouvoirs publics.</p> <p>Il conviendra, d'une part, de proposer des solutions de financement adéquates dans ce contexte afin que lesdites intercommunales puissent les proposer à leur tour à leurs réseaux de clients et, d'autre part, de passer les accords de coopération permettant ces procédés.</p> <p>Actualisation au 30 septembre 2020 :</p> <p>En raison, notamment, de la crise sanitaire, nous n'avons pas pu faire autant de lobbying que nous l'aurions souhaité auprès des intercommunales de développement économique et d'autres acteurs actifs sur le marché du financement des entreprises afin de développer cette branche d'activité.</p>

IX - RAPPORTS FINANCIERS

1. ECETIA Intercommunale

Vous trouverez en [ANNEXE 3](#) les bilans et comptes de résultats complets d'ECETIA Intercommunale relatifs aux années 2018 à 2022.

a. COMPARAISON ENTRE LE « BUDGET 2019 » ET LE « RÉALISÉ »

ECETIA INTERCOMMUNALE SCRL	2019 - Budget	2019 - Réalisé	Variation Budget/Réalisé 2019
Résultat d'exploitation	450.434 €	201.349 €	-249.085 €
Ventes et prestations (70/74)	4.279.062 €	4.052.700 €	-226.363 €
Chiffres d'affaires (70)	2.959.512 €	2.759.245 €	-200.267 €
Production immobilisée (72)	36.000 €	10.249 €	-25.751 €
Autres produits d'exploitations (74)	1.283.550 €	1.283.205 €	-345 €
Coûts de ventes et des prestations (60/64)	-3.828.628 €	-3.851.351 €	-22.723 €
Services et biens divers (61)	-1.261.405 €	-1.261.307 €	98 €
Rémunérations et charges sociales (62)	-592.694 €	-587.867 €	4.828 €
Amortissements et réductions de valeur (630)	-1.941.314 €	-2.015.575 €	-74.261 €
Provisions pour risques et charges (635/7)	-30.000 €	16.281 €	46.281 €
Autres charges d'exploitation (640/8)	-3.215 €	-2.883 €	332 €
Résultat financier	465.650 €	458.196 €	-7.454 €
Produits financiers (75)	1.604.297 €	1.591.525 €	-12.773 €
Produits des immobilisations financières (750)	476.908 €	462.946 €	-13.962 €
Produits des actifs circulants (751)	488.380 €	488.433 €	52 €
Autres produits financiers (752/9)	639.009 €	640.145 €	1.137 €
Charges financières (65)	-1.138.647 €	-1.133.329 €	5.319 €
Charges sur dettes (650)	-1.138.260 €	-1.132.816 €	5.444 €
Autres charges financières (652/9)	-388 €	-513 €	-125 €
Résultat exceptionnel	0 €	-10.165 €	-10.165 €
Produits exceptionnels (76)	0 €	5.147 €	5.147 €
Autres produits exceptionnels (764/9)	0 €	5.147 €	5.147 €
Charges exceptionnelles (66)	0 €	-15.312 €	-15.312 €
Autres charges exceptionnelles (664/8)	0 €	-15.312 €	-15.312 €
Résultat de l'exercice avant impôts	916.084 €	649.380 €	-266.704 €
Prélèvements sur les impôts différés (780)	0 €	0 €	0 €
Transfert aux impôts différés (680)	0 €	0 €	0 €
Impôts sur le résultat (67/77)	-210.070 €	-128.199 €	81.871 €
Prélèvements sur les réserves immunisées (789)	0 €	0 €	0 €
Transfert aux réserves immunisées (689)	0 €	-295.480 €	-295.480 €
Résultat de l'exercice après impôts	706.014 €	225.701 €	-480.313 €

Le **résultat d'exploitation** baisse de -249.085€ comparé au résultat budgétisé.

Le **chiffre d'affaires** diminue de 200.267€ à cause d'un loyer à percevoir sur un nouveau dossier qui prendra finalement effet à partir de 2020, et non 2019 comme renseigné sur le budget.

La **production immobilisée** a été surestimée de 25.751€.

Les **coûts de ventes et prestations** sont supérieurs de presque 23.000€ en comparaison au budget principalement à cause de :

- la diminution des charges sociales (5K€) ;
- une réduction de valeur comptabilisée sur une créance douteuse (-46K€) ;
- variations d'amortissements (-28K€) ;
- l'utilisation d'une provision pour travaux (+46K€).

Le **résultat financier** s'élève, quant à lui, à 458.196€ contre 465.650€ budgétés, soit une diminution de -7.454€. Cette différence s'explique majoritairement par une variation dans les intérêts estimés sur un prêt consenti (-14K€) et l'adaptation de l'amortissement d'un subside en capital (+6K€).

Le **résultat exceptionnel** ne pouvant être estimé, ce dernier arrive à -10.165€. On y trouve notamment des amortissements non-récurrents.

L'**impôt estimé** est inférieur de presque 82.000€ en comparaison à l'estimation faite lors du budget. Cette diminution provient principalement de la différence du résultat de l'exercice avant impôts qui est inférieure de -266.704€ comparée au budget.

Le **résultat de l'exercice après impôts** est inférieur de -480.313€. Outre les explications précitées, un investissement en Tax Shelter a été effectué, ce qui implique un transfert aux réserves immunisées de -295.480€. Le budget estimé ne tenait pas compte de cette dépense visant à payer moins d'impôts.

b. SYNTHÈSE DU BILAN

SYNTHESE DU BILAN	2018	2019	2020	2021	2022
Actifs immobilisés élargis	70.387.506 €	66.343.581 €	60.089.739 €	63.163.433 €	69.346.236 €
Stocks	- €	- €	- €	- €	- €
Créances	5.254.183 €	5.440.908 €	3.609.309 €	1.903.580 €	1.945.765 €
Disponibilités	6.965.340 €	9.245.734 €	11.035.637 €	7.920.588 €	5.673.630 €
Actifs circulants restreints	12.219.523 €	14.686.642 €	14.644.946 €	9.824.168 €	7.619.395 €
Total de l'actif	82.607.029 €	81.030.223 €	74.734.685 €	72.987.601 €	76.965.631 €
Fonds propres	49.646.476 €	48.723.612 €	49.065.377 €	49.428.633 €	49.804.827 €
Dettes à long terme	23.523.591 €	22.983.356 €	22.419.839 €	20.987.246 €	24.545.185 €
Dettes à court terme	9.436.963 €	9.323.255 €	3.249.469 €	2.571.723 €	2.615.520 €
Total des capitaux	82.607.029 €	81.030.223 €	74.734.685 €	72.987.602 €	76.965.532 €
Capitaux permanents	73.170.066 €	71.706.968 €	71.485.216 €	70.415.879 €	74.350.012 €
Total des dettes	32.960.553 €	32.306.611 €	25.669.308 €	23.558.969 €	27.160.705 €
Fonds de roulement net	2.782.560 €	5.363.387 €	11.395.477 €	7.252.446 €	5.003.776 €

c. SYNTHÈSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTES DE RESULTATS	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	2.362.798 €	2.759.245 €	2.847.935 €	1.954.432 €	2.467.033 €
Autres produits d'exploitation	1.245.608 €	1.293.454 €	1.323.316 €	1.211.114 €	1.266.787 €
- Approvis. et marchandises	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Services et biens divers	-1.122.612 €	-1.261.307 €	-1.285.001 €	-1.178.834 €	-1.217.281 €
Valeur ajoutée brute	2.485.794 €	2.791.392 €	2.886.250 €	1.986.712 €	2.516.539 €
- Rémunération et chg sociales	-493.594 €	-587.867 €	-725.382 €	-731.178 €	-760.425 €
- Amort, RV et provisions	-1.732.462 €	-1.999.294 €	-1.856.569 €	-1.387.180 €	-1.720.043 €
- Autres charges d'expl.	-34.512 €	-18.195 €	-5.745 €	-2.773 €	-2.816 €
Résultat d'exploitation	225.226 €	186.036 €	298.554 €	-134.419 €	33.255 €
Résultat financier	286.881 €	463.343 €	216.819 €	883.861 €	758.394 €
Bénéfice avant impôts	512.108 €	649.380 €	515.374 €	749.442 €	791.650 €
- Impôts différés / impôts	-20.368 €	-128.199 €	45.874 €	76.403 €	-105.673 €
Prélèv./Transf. Réserves immunisées	0 €	-295.480 €	-132.410 €	-297.664 €	-10.508 €
Résultat net	491.740 €	225.701 €	428.838 €	375.376 €	675.469 €

d. RÉPARTITION DES COÛTS

REPARTITION DES COÛTS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes et prestations	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Approvisionnements et marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Services et biens divers	-31,11	-31,12	-30,81	-37,24	-32,60
Marge brute	68,89	68,88	69,19	62,76	67,40
Rémunération et charges sociales	-13,68	-14,51	-17,39	-23,10	-20,37
Amortissements et réductions de valeur	-48,01	-49,33	-44,51	-43,82	-46,07
Autres charges d'exploitation	-0,96	-0,45	-0,14	-0,09	-0,08
Résultat d'exploitation	6,24	4,59	7,16	-4,25	0,89
Produits financiers	41,18	39,27	30,97	42,25	32,45
Charges financières	-33,23	-27,96	-25,78	-14,33	-12,14
Résultat avant impôts	14,19	15,90	12,36	23,67	21,20
Impôts différés et impôts sur les rés.	-0,56	-3,16	-0,83	-4,95	-4,98
Prélèv./Transf. Réserves immunisées	0,00	-7,29	-3,17	-9,40	-0,28
Résultat avant répartition	13,63	5,44	8,35	9,32	15,94

e. LES CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLES	2018	2019	2020	2021	2022
Total de l'actif	82.607.029 €	81.030.223 €	74.734.685 €	72.987.601 €	76.965.631 €
Chiffre d'affaires (CA)	2.362.798 €	2.759.245 €	2.847.935 €	1.954.432 €	2.467.033 €
Nombres de travailleurs (ETP)	4,90	5,00	7,60	7,60	7,60
Chiffre d'affaires par travailleur	482.204 €	551.849 €	374.728 €	257.162 €	324.610 €
Résultat net	491.740 €	225.701 €	428.838 €	375.376 €	675.469 €
Valeur ajoutée brute	2.485.794 €	2.791.392 €	2.886.250 €	1.986.712 €	2.516.539 €
Valeur ajoutée brute / CA	105,21%	101,17%	101,35%	101,65%	102,01%
Return on sales (Exploitation)	9,53%	6,74%	10,48%	-6,88%	1,35%
Return on sales (Bénéfice net)	20,81%	8,18%	15,06%	19,21%	27,38%

f. QUELQUES RATIOS

RATIOS DE LIQUIDITES	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidité générale	2,66	2,85	7,86	7,67	6,31
Liquidité au sens large	1,29	1,58	4,51	3,82	2,91
Liquidité au sens strict	1,12	1,38	3,97	3,82	2,91
Degré global d'indépendance financière	60%	60%	66%	68%	65%
Fonds de roulement net	2.782.560 €	5.363.387 €	11.395.477 €	7.252.446 €	5.003.776 €
- Besoin en fonds de roulement net	-4.182.780 €	-3.882.347 €	359.840 €	-668.143 €	-669.755 €
Trésorerie nette	6.965.340 €	9.245.734 €	11.035.637 €	7.920.589 €	5.673.531 €

Explications :

Le **ratio de liquidité** au sens large est supérieur à 1 (les actifs circulants restreints sont supérieurs au capital d'emprunt à court terme). Cela signifie que le fonds de roulement net est positif (surplus de capitaux permanents). Plus le ratio de liquidité au sens large est élevé, plus la marge de sécurité des actifs circulants par rapport aux engagements à court terme est importante, et plus la situation potentielle de la trésorerie est bonne. Un ratio de liquidité trop élevé (trop d'actifs circulants, etc.) peut toutefois porter atteinte à la rentabilité.

En vue d'éliminer l'influence des éléments les moins liquides des actifs circulants (à savoir les stocks, les commandes en cours d'exécution et les comptes de régularisation), on utilise le ratio de liquidité au sens strict. Le ratio de liquidité au sens strict est supérieur à 1. Cela signifie que les éléments les plus liquides des actifs circulants (les créances à un an au plus, les placements de trésorerie et les valeurs disponibles) sont plus que suffisants pour honorer les engagements à court terme de l'entreprise.

Le **degré global d'indépendance** financière indique la part des fonds propres dans le passif total. Plus cette proportion est élevée, plus la protection des créanciers contre les pertes de liquidation est importante et plus le risque financier est limité. Le risque financier est le risque encouru à la suite d'un financement avec des capitaux de tiers auquel est lié un coût financier fixe malgré les résultats changeants et auquel sont liées des obligations de paiements fixes malgré la liquidité fluctuante. Pour 2018, le degré global d'indépendance financière est égal à 60%. Cela signifie que l'actif de l'entreprise est financé par les fonds propres à concurrence de 60%.

Le **fonds de roulement net** de l'entreprise est positif. Cela signifie que les actifs immobilisés ainsi qu'une partie des actifs circulants sont financés par des capitaux permanents (fonds propres + fonds de tiers à long terme). Cela veut également dire que les actifs circulants sont suffisants pour honorer les engagements à court terme. Du point de vue de la liquidité, ce mode de financement est positif.

Ratios de rentabilité	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilité du total de l'actif	59,53%	27,85%	57,38%	51,43%	87,76%
Rentabilité du capital investi	1,38 €	0,64 €	0,97 €	0,85 €	1,53 €

La **rentabilité du total de l'actif** indique la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités et de la mise en œuvre de ses ressources. La rentabilité du patrimoine total investi ou du total des moyens mis en œuvre indique la rentabilité de toute la politique de l'entreprise.

La **rentabilité du capital investi** après impôt représente le bénéfice qui est à la disposition des actionnaires par rapport au capital qu'ils ont investi. Ce ratio indique donc combien les actionnaires gagnent pour 1€ de fonds investis.

2. ECETIA Finances

Vous trouverez en ANNEXE 4 le bilan et compte de résultats d'ECETIA Finances relatifs aux années 2018 à 2022.

g. COMPARAISON ENTRE LE « BUDGET 2019 » ET LE « RÉALISÉ »

ECETIA FINANCES SCRL	2019 - Budget	2019 - Réalisé	Variation Budget/Réalisé 2019
Résultat d'exploitation	-410.360 €	-427.640 €	-17.280 €
Ventes et prestations (70/74)	50 €	64.396 €	64.346 €
Autres produits d'exploitations (74)	50 €	64.396 €	64.346 €
Coûts de ventes et des prestations (60/64)	-410.410 €	-492.036 €	-81.626 €
Services et biens divers (61)	-410.410 €	-491.816 €	-81.406 €
Réductions de valeur sur stocks et autres (631/4)	0 €	20.980 €	20.980 €
Autres charges d'exploitation (640/8)		-21.200 €	-21.200 €
Résultat financier	456.696 €	427.719 €	-28.977 €
Produits financiers (75)	2.084.375 €	1.976.612 €	-107.763 €
Produits des immobilisations financières (750)	1.596.765 €	1.773.998 €	177.233 €
Produits des actifs circulants (751)	487.604 €	202.608 €	-284.996 €
Autres produits financiers (752/9)	6 €	6 €	0 €
Charges financières (65)	-1.627.679 €	-1.548.893 €	78.786 €
Charges sur dettes (650)	-1.627.379 €	-1.548.822 €	78.557 €
Autres charges financières (652/9)	-300 €	-71 €	229 €
Résultat exceptionnel	0 €	-75 €	-75 €
Produits exceptionnels (76)	0 €	0 €	0 €
Autres produits exceptionnels (764/9)	0 €	0 €	0 €
Charges exceptionnelles (66)	0 €	-75 €	-75 €
Autres charges exceptionnelles (664/8)	0 €	-75 €	-75 €
Impôts sur le résultat	-13.706 €	-4 €	13.703 €
Résultat de l'exercice après impôts	32.630 €	0 €	-32.630 €

Le **résultat d'exploitation** baisse de -17.280€ comparé au résultat budgétisé.

Cette variation s'explique par les mouvements suivants :

- Prise en charge de frais initialement activés concernant des leasings (-64K€) afin de les refacturer (+64K€) ;
- Différence dans le montant estimé des rémunérations administrateurs (-12K€) et l'impact sur la cotisation mandataire y relative (-5K€) ;
- Reprise de la réduction de valeur actée initialement sur une créance douteuse (+21K€) et transfert en perte définitive (-21K€).

Le **résultat financier** s'élève à 427.719€ contre 456.696€ budgétisés, soit une diminution de -28.977€.

La variation provient principalement d'une différence entre les produits estimés sur un nouveau leasing et les écritures de produits acquis sur les prêts. L'intérêt variable sur un emprunt obligataire n'est définitivement connu que lorsque le résultat est définitif, ce qui engendre également une différence avec le budget estimé.

L'impôt estimé sur le résultat réalisé est inférieur de 13.703€ comparé au budget.

Le résultat de l'exercice après impôts est nul, soit en diminution de 32.630€ comparé au budget.

h. SYNTHÈSE DU BILAN

SYNTHESE DU BILAN	2018	2019	2020	2021	2022
Actifs immobilisés élargis	38.714.159 €	53.136.345 €	36.565.867 €	33.321.986 €	30.333.402 €
Stocks	- €	- €	- €	- €	- €
Créances	6.032.264 €	6.062.577 €	3.156.808 €	3.351.018 €	3.098.292 €
Disponibilités	38.122.454 €	5.337.961 €	21.924.010 €	2.442.027 €	2.294.175 €
Actifs circulants restreints	44.154.718 €	11.400.538 €	25.080.818 €	5.793.045 €	5.392.467 €
Total de l'actif	82.868.877 €	64.536.883 €	61.646.685 €	39.115.031 €	35.725.869 €
Fonds propres	25.932.723 €	15.222.909 €	13.620.706 €	7.189.912 €	6.578.457 €
Dettes à long terme	32.578.173 €	43.560.406 €	31.719.907 €	29.087.051 €	26.395.588 €
Dettes à court terme	24.357.980 €	5.753.567 €	16.306.072 €	2.838.069 €	2.751.823 €
Total des capitaux	82.868.877 €	64.536.882 €	61.646.685 €	39.115.032 €	35.725.868 €
Capitaux permanents	58.510.896 €	58.783.315 €	45.340.613 €	36.276.963 €	32.974.045 €
Total des dettes	56.936.154 €	49.313.973 €	48.025.979 €	31.925.120 €	29.147.411 €
Fonds de roulement net	19.796.737 €	5.646.970 €	8.774.746 €	2.954.977 €	2.640.643 €

i. SYNTHÈSE DU COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RESULTATS	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	0 €	64.346 €	0 €	0 €	0 €
Autres produits d'exploitation	163 €	50 €	0 €	0 €	0 €
- Approvis. et marchandises	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Services et biens divers	-416.598 €	-491.816 €	438.401 €	-441.545 €	-454.702 €
Valeur ajoutée brute	-416.435 €	-427.420 €	-438.401 €	-441.545 €	-454.702 €
- Rémunération et chg sociales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
- Amort, RV et provisions	-29.971 €	20.980 €	0 €	0 €	0 €
- Autres charges d'expl.	-7.146 €	-21.275 €	0 €	0 €	0 €
Résultat d'exploitation	-453.552 €	-427.715 €	-438.401 €	-441.545 €	-454.702 €
Résultat financier	1.160.723 €	427.719 €	606.358 €	441.545 €	454.702 €
Bénéfice avant impôts	707.170 €	4 €	167.957 €	0 €	0 €
- Impôts	-209.182 €	-4 €	-41.989 €	0 €	0 €
Résultat net	497.988 €	0 €	125.968 €	0 €	0 €

j. LES CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLÉS	2018	2019	2020	2021	2022
Total de l'actif	82.868.877 €	64.536.883 €	61.646.685 €	39.115.031 €	35.725.869 €
Résultat net	497.988 €	0 €	125.968 €	0 €	0 €
Valeur ajoutée brute	-416.435 €	-427.420 €	-438.401 €	-441.545 €	-454.702 €
Produits financiers	2.873.301 €	1.976.612 €	2.110.899 €	1.206.918 €	1.109.585 €
Charges financières	-1.712.578 €	-1.548.893 €	-1.504.541 €	-765.373 €	-654.883 €
Services et biens divers	-416.598 €	-491.816 €	-438.401 €	-441.545 €	-454.702 €
Intérêts sur emprunt obligataire	1.690.793 €	1.387.806 €	996.169 €	209.494 €	112.187 €
Dividende distribué	797.476 €	654.549 €	471.313 €	99.884 €	53.578 €
Impôts à payer	-209.182 €	-4 €	-41.989 €	0 €	0 €
Prélèvement sur la réserve légale	300.000 €	632.081 €	541.952 €	296.489 €	250.185 €

k. QUELQUES RATIOS

RATIOS DE LIQUIDITES	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidité générale	1,93	5,53	2,90	9,35	8,96
Liquidité au sens large	1,81	1,98	1,54	2,04	1,96
Liquidité au sens strict	1,81	1,99	1,54	2,04	1,96
Degré global d'indépendance financière	31%	24%	22%	18%	18%
Fonds de roulement net	19.796.737 €	5.646.970 €	8.774.746 €	2.954.977 €	2.640.643 €
- Besoin en fonds de roulement net	-18.325.717 €	501.517 €	-13.149.264 €	512.950 €	346.468 €
Trésorerie nette	38.122.454 €	5.145.453 €	21.924.010 €	2.442.027 €	2.294.175 €

Explications :

Le **ratio de liquidité** au sens large est supérieur à 1 (les actifs circulants restreints sont supérieurs au capital d'emprunt à court terme). Cela signifie que le fonds de roulement net est positif (surplus de capitaux permanents). Plus le ratio de liquidité au sens large est élevé, plus la marge de sécurité des actifs circulants par rapport aux engagements à court terme est importante, et plus la situation potentielle de la trésorerie est bonne. Un ratio de liquidité trop élevé (trop d'actifs circulants, etc.) peut toutefois porter atteinte à la rentabilité.

En vue d'éliminer l'influence des éléments les moins liquides des actifs circulants (à savoir les stocks, les commandes en cours d'exécution et les comptes de régularisation), on utilise le ratio de liquidité au sens strict. Le ratio de liquidité au sens strict est supérieur à 1. Cela signifie que les éléments les plus liquides des actifs circulants (les créances à un an au plus, les placements de trésorerie et les valeurs disponibles) sont plus que suffisants pour honorer les engagements à court terme de l'entreprise.

Le **degré global d'indépendance** financière indique la part des fonds propres dans le passif total. Plus cette proportion est élevée, plus la protection des créanciers contre les pertes de liquidation est importante et plus le risque financier est limité. Le risque financier est le risque encouru à la suite d'un financement avec des capitaux de tiers auquel est lié un coût financier fixe malgré les résultats changeants et auquel sont liées des obligations de paiements fixes malgré la liquidité fluctuante. Pour 2018, le degré global d'indépendance financière est égal à 31%. Cela signifie que l'actif de l'entreprise est financé par les fonds propres à concurrence de 31%.

Le **fonds de roulement net** de l'entreprise est positif. Cela signifie que les actifs immobilisés ainsi qu'une partie des actifs circulants sont financés par des capitaux permanents (fonds propres + fonds de tiers à long terme). Cela veut également dire que les actifs circulants sont suffisants pour honorer les engagements à court terme. Du point de vue de la liquidité, ce mode de financement est positif.

Ratios de rentabilité	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilité du total de l'actif	60,09%	0,00%	20,43%	0,00%	0,00%
Rentabilité des capitaux propres	1,92 €	0,00 €	0,92 €	0,00 €	0,00 €

La **rentabilité du total de l'actif** indique la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités et de la mise en œuvre de ses ressources. La rentabilité du patrimoine total investi ou du total des moyens mis en œuvre indique la rentabilité de toute la politique de l'entreprise.

La **rentabilité fonds propres** après impôt représente le bénéfice qui est à la disposition des actionnaires par rapport au capital qu'ils ont investi. Ce ratio indique donc combien les actionnaires gagnent pour 100€ de fonds investis.

X - RÉFÉRENCES LÉGALES

EXTRAIT DU CODE DE LA DÉMOCRATIE LOCALE ET DE LA DÉCENTRALISATION

[Art. L1523-13](#).[...] § 4. *La deuxième assemblée générale de l'exercice se tient durant le second semestre et au plus tard le 31 décembre. Elle se tient avant le premier lundi du mois de décembre l'année des élections communales.*

L'assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.

Le projet de plan est établi par le conseil d'administration, et présenté, le cas échéant, à l'occasion de séances préparatoires, aux délégués communaux, s'il échet, aux délégués provinciaux et de CPAS, aux échevins concernés, éventuellement en présence de membres du management ou du conseil d'administration. Il est ensuite débattu dans les conseils des communes et provinces associées et arrêté par l'assemblée générale.

Il contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord.

Ce plan est soumis à une évaluation annuelle lors de cette seconde assemblée générale.

Ce plan est mis en ligne sur le site internet de l'intercommunale et doit être communiqué par écrit sur simple demande à toute personne intéressée. Dans les 15 jours de son adoption, ce plan est communiqué, par voie électronique ou sous format papier, au Gouvernement.

En outre, dans les cinq jours de son adoption, ce plan est communiqué aux organisations syndicales représentatives.

A la demande des organisations syndicales représentatives, le conseil d'administration les invite sans délai à une séance d'information spécifique au cours de laquelle les documents sont présentés et expliqués. La demande est introduite dans les cinq jours de la communication du plan.

La séance d'information a lieu avant la transmission du plan stratégique aux autorités de tutelle et avant toute publicité extérieure.

EXTRAITS DE LA BANQUE CARREFOUR

	ENT/UE Statut	Numéro d'entreprise	Info d'établissement	unités	Dénomination	Adresse
1	ENT PM Actif	<u>0203.978.726</u> 30 décembre 1929	1	Unité d'établissement	ECETIA FINANCES	Rue Sainte- Marie 5 4000 Liège
2	UE Actif	<u>0203.978.726</u>	<u>2.005.831.029</u> 1 décembre 1929		ECETIA FINANCES	Rue Sainte- Marie 5 / 5 4000 Liège
3	ENT PM Actif	<u>0227.486.477</u> 28 mai 1985	1	Unité d'établissement	ECETIA INTERCOMMUNALE	Rue Sainte- Marie 5 4000 Liège
4	UE Actif	<u>0227.486.477</u>	<u>2.160.522.174</u> 1 janvier 2006		ECETIA Intercommunale	Rue Sainte- Marie 5 4000 Liège
5	ENT PM Actif	<u>0847.025.180</u> 29 juin 2012	1	Unité d'établissement	Ecetia Real Estate	Rue Sainte- Marie 5 4000 Liège
6	ENT PM Actif	<u>0677.497.389</u> 1 janvier 2017	-		Groupement Autonome de Personnes ECETIA	Rue Sainte- Marie 5 / 9 4000 Liège

STATUTS COORDONNÉS

www.ecetia.be

XI – ANNEXES

Annexe 1 – Tableau de bord des axes stratégiques et objectifs

Annexe 2 – Récapitulatif des prospections

Annexe 3 – ECETIA Intercommunale – Bilan et compte de résultats

Annexe 4 – ECETIA Finances – Bilan et compte de résultats