PLAN STRATÉGIQUE

2021 > 2026

Update 10/2023

Tables des matières

1. CONTEXTE

1.1. Noshaq, décision du CA du 7 février 2020 (pré-covid)
1.2. Noshaq, décision du CA du 18 décembre 2020 (« in-covid »)
1.3. Covid 19 et inondations, les impacts
1.4. Eléments extérieurs : les influences

2. ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020

2.1. Objectifs quantitatifs
2.2. Objectifs qualitatifs
2.2.1. Accroître la notoriété de Noshaq
2.2.2. Améliorer la qualité des services offerts aux PME
2.2.3. Agilité
2.2.4. Intensifier les relations intragroupes

3. LE PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026

3.1. Le cadre
3.2. Missions et valeurs
3.3. La vision (horizon 2026)
3.4. Les axes de travail du Plan stratégique du Plan 2021-2026
3.4.1. La mise en œuvre de la vision « renforcement » de nos investissements dans un mix « profitabilité / sens » et contexte global
3.4.2. La mise en œuvre de la vision « Renforcer les écosystèmes existants »
3.4.3. Mise en œuvre de la vision « Funding, expertises et compétences »
3.4.3.1. Funding
3.4.3.2. Expertises et compétences du Groupe Noshaq
3.4.4. Mise en œuvre de la vision « transition économique et écologique » (politique ESG)

1. Contexte

1.1. Noshaq, décision du CA du 7 février 2020 (pré-covid)

Les deux premiers plans stratégiques (2010-2015 et 2016-2020) ont permis de positionner Noshaq comme l'acteur incontournable du financement et de soutien à la croissance des entreprises, dans la région liégeoise et au-delà, mais aussi comme gestionnaire de fonds et comme développeur de projets.

Ces résultats doivent être aujourd'hui confirmés et amplifiés. Depuis 2010, avec l'adoption de son premier Plan stratégique pluriannuel, NOSHAQ (Meusinvest à l'époque) s'est fortement développé sous l'impulsion et avec le soutien de son Conseil d'administration mais aussi grâce au travail réalisé par les équipes opérationnelles. Cependant, notre environnement reste en perpétuel changement. Décroissance des moyens publics mis à disposition par la Région wallonne, émergence de nouveaux acteurs de financement et de développement d'écosystèmes, cadre de fonctionnement et relations avec les autres invests toujours en évolution, développement des écosystèmes autour des verticales (Musitech/MediaTech, Proptech, Medtech ,...), inauguration de la Grand Poste, totem du district créatif, reconversion des friches industrielles et un environnement économique global en profonde mutation. Et bien entendu, l'émergence de nouveaux secteurs prioritaires comme les défis climatiques et environnementaux, pour ne citer que cet exemple, qui sont au cœur des préoccupations politiques actuelles (voir ainsi le Green Deal de la Commission européenne, étendu au nouveau Bauhaus européen[1], lui-même déjà complètement aligné sur nos fondamentaux, et en particulier les Smart Specialization Strategies ...).

C'est sur base de ce constat que, le 7 février 2020, le Conseil d'administration a donné mandat au CEO de relancer la méthodologie de co-construction qui avait mené à l'adoption du Plan stratégique 2016-2020 de Noshaq.

[1] Nouveau mouvement Bauhaus européen, souhaité par Ursula von der Leyen : un espace collaboratif et créatif où architectes, artistes, étudiants, scientifiques, ingénieurs et concepteurs œuvrent ensemble à faire de cette vision une réalité. Le nouveau Bauhaus européen jouera un rôle moteur pour concrétiser le pacte vert pour l'Europe d'une manière attrayante, innovante et centrée sur l'humain. Il s'agira d'un mouvement fondé sur la durabilité, l'accessibilité et l'esthétique afin de rapprocher le pacte vert pour l'Europe des citoyens et de faire en sorte que le recyclage, les énergies renouvelables et la biodiversité deviennent des évidences.

1.2. Noshaq, décision du CA du 18 décembre 2020 (« in-covid »)

Malgré la finalisation du plan stratégique en novembre 2020 sur base de l'évaluation d'Eklo, du travail interne et des sessions de travail avec le conseil d'administration de septembre 2020, le conseil d'administration a décidé de postposer l'adoption définitive du Plan Stratégique 2021-2026 afin :

- D'intégrer un positionnement de relance économique réfléchi suite aux impacts de la crise Covid, ce à quoi est venu s'ajouter en juillet les éléments additionnels de réflexion suite aux inondations qui ont touchées profondément la Province de Liège.
- D'intégrer en tant que partie intégrante de nos KPI, une politique ESG structurée pour Noshaq itself et pour nos stratégies d'investissement. Si le développement et la croissance économique et de l'emploi restent l'ADN de Noshaq, la politique ESG du Groupe doit définir aujourd'hui le « comment » nous poursuivons désormais ces objectifs.
- D'intégrer une réflexion stratégique sur le développement économique « équilibré » de notre territoire (friches, zones de développement économiques, arrondissements de Huy, Waremme et Verviers, résilience du tissu économique face aux crises, etc)
- De faire coïncider l'adoption du plan stratégique à la première étape, déterminante, du funding 2021-2026, à savoir la recapitalisation de Noshaq et une éventuelle nouvelle donne actionnariale.

1.3. Covid 19 et inondations, les impacts

Dans le cadre de l'élaboration de ce nouveau Plan stratégique de Noshaq, la crise du coronavirus nous a confrontés à un choc sociétal inédit. Le confinement a eu des conséquences importantes sur notre propre fonctionnement.

Depuis le 12 mars 2020, les semaines et mois de confinement nous ont contraints à mettre en place de nouvelles méthodes de travail qui ont eu un impact collectif important sur le plan de la dynamique intra-groupe et de la culture globale d'entreprise.

Cet impact a permis dans un premier temps des progrès significatifs par rapport à la vision exprimée dans le Plan stratégique 2016-2020 en termes de fertilisation de nos compétences, d'agilité dans nos fonctionnements et de créativité, afin d'offrir au final à nos PME une USP (unique selling proposition) accompagnement / financement. Par contre, la durée de ces nouveaux dispositifs a usé les équipes et

a soumis à rude épreuve outre nos organismes, nos mécanismes d'efficacité et de créativité collective.

L'idée est de poursuivre la réflexion sur ces changements induits par la crise Covid-19 et de bouleverser complétement notre propre fonctionnement, notre propre business model et de le rendre prospectif et moderne, en prenant en compte les éléments d'opportunités (économie circulaire, économie respectueuse de l'environnement, équilibre privé / professionnel etc…) de la crise que nous sommes en train de vivre.

Ce moment particulier est aussi l'occasion de penser à un modèle de développement économique qui nous rende moins directement dépendants car ce modèle a montré ses limites et ses risques. Un développement économique qui soit créateur d'emplois de qualité, qui permette de soutenir les entreprises dans leur croissance sans effets néfastes sur l'environnement, qui envisage le territoire non plus exclusivement sous l'angle d'un facteur de production, mais qui soit aussi économe en énergie et en ressources non durables et qui fasse émerger de nouvelles formes d'industrialisation basées sur un développement soutenable.

Les inondations dramatiques connues en juillet 2021 ont renforcé ce constat, montrant une fois de plus la dépendance trop marquée de notre économie à des facteurs exogènes (outre bien évidemment l'environnement, l'évolution des approvisionnements et du coût des matières premières, la sous-capacité de notre offre économique en période de crise, pex dans le secteur de la construction, etc).

1.4. Eléments extérieurs : les influences

Par ailleurs, le contexte politique et socio-économique « extérieur » a lui aussi fait bouger les lignes pendant cette période.

Le Gouvernement wallon a annoncé en avril le rachat des anciens sites sidérurgiques à Liège et Charleroi et la réhabilitation de 400 hectares qui seront disponibles pour de nouveaux projets industriels. L'enjeu de ce dossier est stratégique pour Noshaq dans la mesure où cette opération d'achat, pour les sites liégeois, a été réfléchie et sera menée au sein d'un consortium d'acteurs qui se sont regroupés pour soutenir et surtout mettre en œuvre cette initiative. Ce consortium d'acteurs regroupe outre la SOGEPA, Noshaq, la SPI. Cette nouvelle donne, structurante pour le développement économique liégeois, doit bien évidemment être intégrée dans nos réflexions.

En 2021, le Gouvernement wallon a chargé la SPI et Noshaq de constituer une delivery unit chargée de suivre et d'accompagner la fermeture des réacteurs nucléaires à Tihange. Cette delivery unit a été constituée et a entamé la rédaction de sa propre stratégie d'actions.

Autre élément complémentaire « externe » de cette réflexion, le repositionnement stratégique de Nethys, qui via NEB est impliqué depuis les années 90 dans le développement de Meusinvest puis de Noshaq, et qui ouvre de nouvelles opportunités de partenariats, projets de développement, mise en place d'écosystèmes, … comme nous l'avons fait avec l'ULiège, Ethias, le CHU, Liege Airport, la SPI, la SRIW, certaines grandes entreprises liégeoises ou encore au sein du « groupe » avec EKLO, LEANSQUARE,… Quelle que soit la forme que prendraient ces nouveaux partenariats ou ces projets de développement, Noshaq conservera son autonomie de décision en respectant le cadre fixé par la Région wallonne pour l'utilisation des droits de tirage.

Les instances de Liege Airport et par effet de domino, de Liege Airport Business Park, ont également été renouvelées. La nouvelle stratégie de Liege Airport, et donc aussi de Liege airport business park doit être recalibrée entre Liege Airport et Noshaq en tenant compte du nouveau contexte / paradigme ESG de l'aéroport.

En 2021, les outils financiers publics wallons (SRIW, Sogepa et la Sowalfin) se sont rapprochés physiquement et fonctionnellement dans une coupole des outils. Un fonds inter-invests publics privés de 200 mios d'euros (AMERIGO fund) est en cours de finalisation afin de soutenir la relance. Noshaq participe activement à cette initiative en étant l'invest qui y investit 50% des moyens alloués par les 9 invests locaux, et participe activement à la dynamique de construction de ce fond.

Le Président, le CEO et le Comité de direction ont entrepris de nombreux contacts extérieurs afin de positionner Noshaq dans le cadre de ces discussions et au cœur de ces nouvelles opportunités. Un positionnement qui devra tenir compte des priorités et secteurs stratégiques définis par les autres acteurs du développement économique de la Région afin d'assurer une cohérence globale.

2021 - 2023 : La guerre en Ukraine et ses conséquences sur l'économie européenne, l'inflation à deux chiffres, l'augmentation des coûts énergétiques et des coûts généraux des facteurs de production, et la forte hausse des taux d'intérêts.

Les exercices 2021-2022 et 2022-2023 sont les deux premiers exercices du plan stratégique 2021-2026. Ils ont été réalisés dans un contexte non anticipé lors de la rédaction du présent plan stratégique en 2020 et début 2021 : la guerre en Ukraine, la forte hausse des taux d'intérêts, l'augmentation des frais de personnel,

l'augmentation des coûts de l'énergie et des transports, le ralentissement macro-économique général suite à l'incertitude provoquée par ces changements sont autant d'éléments et d'hypothèses qui ne pouvaient pas être anticipés et qui ont un impact sur notre plan stratégique et le business plan du groupe Noshaq qui en découle.

Le résultat de deux premières années du business plan de l'ensemble du groupe Noshaq est bien en ligne avec le BP de 2021 malgré le contexte macro-économique difficile constaté et les nouvelles réalités macros actuelles en matière de charges (salaires, inflation, taux d'intérêt, ...) et de revenus (taux d'intérêts, décalage des exits, dividendes, ...). Ces nouvelles réalités ont été intégrées dans l'adaptation de la trajectoire du BP pour les années à venir tout en maintenant le cap des résultats et des dividendes déterminés en 2021. Ce nouveau BP du groupe a été adopté par le CA du 1er septembre 2023.

Le 17 juillet 2023, Nethys est entré au capital de Noshaq comme envisagé déjà lors de l'augmentation de capital de 2021, à hauteur de 22,39% par une augmentation de capital, de 39,8 millions d'euros entièrement souscrits et libérés.

Les 24 et 25 août 2023, Noshaq a organisé un séminaire stratégique au Daft Hotel à Malmedy avec les équipes et le conseil d'administration de Noshaq. Le séminaire a porté sur des réflexions internes d'organisation du travail et de bien-être au travail d'un côté, et de gouvernance stratégique de l'autre.

L'ensemble de ces éléments aboutissent à une adaptation du plan stratégique 2021-2026 afin de le faire coller à la réalité du nouveau contexte macro-économique et d'y intégrer les inflexions désirées par le CA suite aux deux premiers exercices réalisés et nos réflexions stratégiques du « Daft ».

2. Evaluation du Plan stratégique 2016-2020

En vue de ce travail collectif de co-construction (avec les membres du conseil d'administration et les équipes élargies aux autres entités liées au Groupe Noshaq), il a été demandé à EKLO de réaliser une évaluation externe objective du Plan stratégique 2016-2020.

L'objectif de cette évaluation est de déterminer où nous nous positionnons désormais et de voir quelles sont les pistes de réflexion à explorer pour envisager une croissance maîtrisée d'ici 2026.

2.1. Objectifs quantitatifs

Noshaq a rempli chacun des objectifs quantitatifs établis sur la période allant de 2016 à 2020.

Premièrement, le minimum de 250 millions d'euros a été investi dans l'économie liégeoise, avec une majorité d'investissements dans les secteurs stratégiques (Life Science notamment), et principalement dans l'arrondissement de Liège. Dans les faits, c'est le double qui a été atteint car sur les 5 exercices (2015-2020), la barre des 500 Mios d'euros de décisions d'investissement prises par les CA du Groupe Noshaq a été dépassée.

Deuxièmement, le résultat courant du Groupe a été maintenu à plus d'un million d'euros sur la période 2016-2019. Tout en veillant à investir dans l'avenir et dans la croissance du Groupe en continuant à engager, modérément, du nouveau personnel.

Le troisième objectif a été atteint par le maintien d'un ratio de productivité inférieur à 2% sur la période étudiée.

Le quatrième objectif, quant à lui, consistait à financer, soutenir et accompagner 150 nouvelles sociétés durant ces 5 années. Avec un total de 210 nouvelles entreprises ajoutées à son portefeuille, il est clair que Noshaq a atteint cet objectif.

De plus, 11 nouveaux dossiers d'intérêt stratégique ont été entrepris entre 2016 et 2020, pour un montant total de 26.165.133,55€. L'objectif 5 a donc été accompli également.

Pour finir et au vu de la croissance positive des dividendes depuis 2015, Noshaq prévoit d'atteindre au minimum un million d'euros de dividendes cette année ; en d'autres termes, la réalisation du dernier objectif est en bonne voie.

2.2. Objectifs qualitatifs

Concernant les objectifs qualitatifs, voici les grandes lignes du rapport qui est lui aussi présenté au CA du 26 juin.

2.2.1. Accroître la notoriété de Noshaq

Pourtant risquée, l'une des plus belles réussites de Noshaq a consisté à imposer un nom disruptif dans un milieu connu comme étant parfois conservateur. Cette opération de changement de nom peut être considérée comme un succès et un moteur indéniable en termes de communication externe et de notoriété du Groupe. Noshaq est devenu le premier invest en Wallonie à ne plus comporter le mot « invest » dans son nom et la marque Noshaq est clairement en train de s'imposer par rapport à la marque MEUSINVEST.

2.2.2. Améliorer la qualité des services offerts aux PME

Une autre belle réussite de Noshaq sur la période du plan stratégique 2016-2020 concerne la mise en place d'une méthode de travail transversale, à différents niveaux :

- En interne, via le renforcement des services transversaux
    - Contrôle de gestion ;
    - Service financier ;
    - Service juridique ;
    - Service communication ;
    - Service IT.

Le renforcement des services transversaux a réellement permis de casser les barrières en interne, entre les différentes branches d'activités. Ces services transversaux sont un réel support pour tous les niveaux de l'organisation et se positionnent en dénominateur commun aux différents services et structures du Groupe (contrôle interne des équipes « frontline » dans un sens et reporting aux organes de gestion dans l'autre sens).

Le support accru aux équipes « frontline », comme les Investment Managers par exemple, a pour but de leur dégager du temps pour qu'ils puissent plus et mieux se consacrer à l'accompagnement des entrepreneurs et donc, à l'amélioration de la qualité de nos services offerts.

- En externe, via les missions spécialisées réalisées par les services transversaux

Les services transversaux apportent beaucoup de valeur en interne mais également en externe pour les clients. En effet, ils peuvent, au besoin, se mettre au service des sociétés du portefeuille de Noshaq pour des missions spécialisées et ainsi être plus qu'un partenaire financier, ce qui les différencie des autres actionnaires.

- En externe toujours, par le renforcement d'EKLO, d'IDCAMPUS et du RELAB notamment.

Cela nous a permis de recourir plus que par le passé encore, à leurs services au profit de nos sociétés participées.

- Via la mise en place, par Noshaq, de projets structurants

Noshaq apporte beaucoup de valeur aux sociétés liégeoises en participant activement au développement de différents écosystèmes socio-économiques et en étant à l'initiative de la création de nouvelles infrastructures, offres de financement et événements pouvant bénéficier non seulement aux sociétés de son portefeuille mais également à des écosystèmes entiers.

Parmi ces initiatives, on peut citer :

- La structuration du DISTRICT CREATIF (y.c. GRAND POSTE et MADELEINE 4.0) ;
- La création d'infrastructures dédiées aux biotech (LEGIAPARK, CHU PARC, ACCESSIA PHARMA) ;
- Des événements à renommée internationale tels que WALLIFORNIA MUSICTECH et WECARGO ;
- La création et le développement des projets de Smart Industry Booster (SIB) et notre participation au fonds Industrya ;
- La stratégie de fonds de fonds menée par Noshaq.

Cette manière transversale de travailler a permis de casser les silos et permet à Noshaq d'apporter une valeur ajoutée à ses clients, qu'un fonds d'investissement

classique n'apporte généralement pas. De façon globale, Noshaq ne se limite pas à une offre de financement, Noshaq prend des risques, met en relation et joue le rôle de lead investor.

2.2.3. Agilité

En termes d'agilité et d'organisation interne, les actions suivantes ont été menées avec succès et pourraient être poursuivies, amplifiées dans le plan stratégique 2026 :

- L'optimisation de l'organisation des Conseils d'administration en les « désencombrant », par exemple de manière électronique ou en visioconférence, pour laisser plus de place aux discussions stratégiques ;
- La simplification de la structure du Groupe en fusionnant les sociétés qu'il est pertinent de regrouper (RELAB-IDC, EKLO-RELAB-IDC, les fonds FEDER, …)
- L'intégration de nouveaux outils de gestion grâce aux recrutements de deux informaticiens pour Noshaq et la Grand Poste : le CRM EFFICY, Dilitrust pour les Conseils, HUBBLE, etc) ;
- La gestion transversale des équipes et de la communication interne ;
- La création d'une nouvelle dynamique horizontale de management (Comité de direction).

2.2.4. Intensifier les relations intragroupes

- **Rapprochement entre Noshaq et EKLO**

Noshaq et EKLO ambitionnent de fertiliser leurs compétences et de faire preuve d'agilité dans leur fonctionnement afin d'offrir aux PME une USP (unique selling proposition) d'accompagnement/financement unique dans le paysage socio-économique wallon et répondant aux besoins des projets d'entreprises à tous leurs stades de développement.

D'une part, Noshaq dispose d'outils de financement qui lui permettent de financer chaque stade de développement des entreprises de son portefeuille.

D'autre part, EKLO se positionne comme un réel partenaire de Noshaq et vient en support qualitatif en réalisant différents types de missions répondant aux besoins très précis des entreprises du portefeuille de Noshaq : études de marché, plans financiers, business plans, due diligence, intérim opérationnel et financier, diagnostics, etc.

En termes de services offerts et de valeur ajoutée pour les entreprises, l'objectif des deux structures doit être d'occuper toute la chaîne de valeur de l'accompagnement / financement, en formant en quelque sorte un one-stop shop au profit des PME liégeoises-au sens très large- et des sociétés participées.

- **Mise en place d'EFFICY**

Noshaq et EKLO ont mis le CRM EFFICY en place au même moment (en 2018), ce qui leur permet à présent de partager certaines ressources. Jusqu'à présent, les deux structures ne partageaient que leur base de données contacts ainsi que leurs agendas.
Le partage d'informations/documents/outils pourrait être approfondi et éventuellement étendu aux autres structures du Groupe de manière à intensifier les relations intragroupe.
Il permettrait en outre l'extraction de toute la valeur que peut représenter cette densification.

- **Transferts de ressources en interne**

Fin 2019, plusieurs transferts de ressources entre les équipes de Noshaq et d'EKLO ont eu lieu, ce qui a contribué à intensifier les liens entre les deux structures.
Noshaq et EKLO collaborent et travaillent déjà énormément ensemble. Elles ambitionnent cependant d'atteindre encore un meilleur niveau d'agilité et de communication entre elles.

- **Rapprochement entre EKLO et IDCAMPUS**

Le plan stratégique 2016-2020 prévoyait l'intégration d'IDCAMPUS dans EKLO, et cela est en bonne voie. Les deux structures se sont fortement rapprochées par le fait que la directrice générale d'EKLO est à présent administratrice déléguée d'IDCAMPUS, et que les CA ont été recomposés de façon quasi « miroir », ce qui laisse entrevoir d'autres futurs axes de collaboration et de rapprochement.

EKLO et IDCAMPUS collaborent également sur certaines missions, proposant ainsi un accompagnement complet, prenant en compte le volet créativité-innovation.

- **Autres rapprochements entre les différentes structures du Groupe**

Noshaq conseille régulièrement les sociétés du Groupe (IDCAMPUS, RELAB, LEANSQUARE et de manière moins récurrente EKLO) dans l'établissement de leur stratégie de communication.

Comme cela était prévu dans le plan stratégique, le RELAB (le Fablab) et PLUG-R (le hub créatif) ont effectivement été intégrés à IDCAMPUS, solidifiant davantage l'interaction entre ces entités.

Beaucoup de chemin a déjà été parcouru en termes d'intensification des relations entre les différentes entités du Groupe Noshaq.

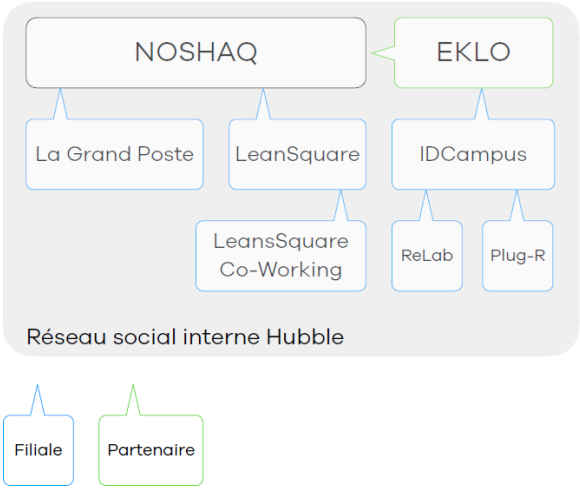
Même s'il reste encore des efforts à fournir en termes de décloisonnement, on constate qu'une belle dynamique est en marche et qu'un réel changement s'est opéré dans les mentalités des différentes entités depuis 2016. Cela s'est fortement ressenti lors du team building au Daft à Malmedy organisé début janvier 2020.
Les différentes entités du Groupe rassemblent, toutes ensemble, un panel très large d'expertises. Tout est là, la volonté y est, la « mise en musique » est en cours, il reste à peaufiner les harmonies.

- **La mise en place de HUBBLE**

En mars 2020, le premier réseau social du Groupe constitué par Noshaq, EKLO, IDC, LEANSQUARE, PLUG-R et le Relab, a été constitué. Il s'appelle « HUBBLE ». HUBBLE constitue donc la première formalisation concrète et tangible de la collaboration étroite de ces structures. Au départ de la mise en commun des RH de ces sociétés, il est devenu un véritable réseau social interne et permet le partage des compétences, d'expériences.

La famille Hubble est surtout devenue une plateforme RH collaborative et de fertilisation croisée entre des structures autonomes et indépendantes.

<u>Chaque structure (Noshaq, LEANSQUARE, EKLO, IDC, RELAB et PLUG-R) entend désormais mettre davantage le savoir-faire des autres en évidence</u>.



3. Le plan stratégique 2021-2026

3.1. Le cadre

Les éléments de contexte expliqués au point 1 modifient bien entendu sensiblement la vision du plan stratégique et sa conception que nous envisagions lors du dépôt de la note méthodologique début février 2020, et la première version du plan stratégique adoptée en pleine période covid (décembre 2020).

La crise Covid a modifié sans conteste les paramètres et priorités que nous avions fixés dans notre nouveau Plan stratégique en 2021. Et celle-ci accroît aussi notre responsabilité pour co-définir la vision économique de demain et accompagner au mieux les PME de notre portefeuille et les autres PME de la région dans leur reprise post-Covid.

Notre mission d'accompagnement dans notre USP « financement / accompagnement / développement de projets porteurs » se trouve de facto renforcée par la crise actuelle.

Rappelons que si le contexte extérieur a changé, ce travail sur le plan stratégique de Noshaq doit toujours permettre de faire converger les plans stratégiques de toutes les entités du groupe « HUBBLE », celui d'EKLO et de LEANSQUARE ayant été finalisé en 2020 et S1 2021.

EKLO, IDC, Relab, LEANSQUARE étant nos acteurs prioritaires de l'accompagnement de nos sociétés, la crise Covid renforce encore cette vision de convergence et son opportunité, esquissées déjà lors du Plan stratégique 2016-2020 et que nous nous apprêtons à renforcer ici encore.

Le plan stratégique a ensuite été adapté en octobre 2023 aux constats effectués lors des deux premiers exercices du Plan à savoir les exercices 2021-2022 et 2022-2023 et l'entrée au capital de Nethys de juillet 2023. Le Business Plan de Noshaq a lui-même été actualisé et adopté par le CA en date du 1er septembre 2023.

3.2. Missions et valeurs

Nous avons pour guideline le développement d'une stratégie et d'une vision avec des objectifs à atteindre en 2026 en faisant exceller l'ensemble des outils du Groupe Noshaq en tant qu'écosystème **qui fait sens, qui crée du lien avec un optimisme déterminé**.

La mission étant d'améliorer, au bénéfice des PME et des porteurs de projets, le fonctionnement de Noshaq, des entités qui y sont liées, de nos fonds internes et de nos relations avec les fonds externes (amélioration de l'alimentation et de la prospection de leurs dealflows).

Et de positionner Noshaq en tant que partenaire privilégié des acteurs financiers et des outils publics œuvrant au développement socio-économique de toute la province de Liège et de notre Région. Noshaq mettra l'accent sur une diversification territoriale de ses investissements au niveau local vers Verviers et Huy-Waremme[2]. A une époque où Noshaq se tourne de plus en plus vers l'extérieur de la province voire vers l'international (biotech, écosystèmes, etc), il y a lieu de réfléchir à la manière la plus pertinente d'améliorer notre présence à Verviers et à Huy-Waremme. Le rapprochement avec OBI nous a permis de mieux nous positionner dans les Cantons de l'Est (arrondissement de Verviers) et dans certains parcs, comme celui des Plénesses. Il y a lieu de trouver les moyens d'approfondir cette dynamique à Verviers et de la renforcer à Huy-Waremme.

Par ailleurs, un focus sera porté sur les collaborations extraterritoriales, avec une attention plus particulière sur le Limbourg, Louvain, Aix-La-Chapelle et la Grande Région pour ne citer que ces exemples.

3.3. La vision (horizon 2026)

- **Croissance de nos investissements porteurs de sens dans une stratégie d'ensemble profitable**

En tenant compte du contexte global dans lequel évolue Noshaq et les sociétés du Groupe, poursuivre notre politique forte et déterminée d'investissements au profit de nos sociétés participées (> de 100 millions d'euros par an en moyenne), des PME liégeoises et de l'économie liégeoise au sens macro. Et bien entendu aussi, in fine, de notre propre profitabilité financière et à valeur ajoutée sociétale.

A cet égard, une réduction de la taille du portefeuille est souhaitée afin de concentrer plus de moyens sur un nombre plus restreint de sociétés, mais à plus forte valeur ajoutée via une sélection sectorielle déterminée par le Conseil, et une

[2] Selon les dernières statistiques de la province relatives au nombre d'habitants, d'entreprises et de valeur ajoutée du secteur économique, le poids des arrondissements dans la province peut être estimé à 60% pour l'arrondissement de Liège, 25% pour l'arrondissement de Verviers et 15% pour l'arrondissement de Huy-Waremme. D'importants efforts ont été accomplis entre 2010 et 2020 mais aujourd'hui encore, la répartition par arrondissement dans le portefeuille de Noshaq est toujours de 70/20/10.

sélectivité plus forte des projets suivant leurs cotations ESG et les rendements (directs ou indirects) attendus.

- **Projets de développement et écosystèmes.**

Noshaq veut rester et amplifier son rôle de point de référence des différents écosystèmes socio-économiques liégeois, dans ses écosystèmes actuels (biotech, industrie 4.0., agroalimentaire / aggrotech, ICC et énergie), mais également en étant l'initiateur de nouveaux projets de développement économique immobilier à destination des entreprises et de nos écosystèmes, friches industrielles, transition territoriale), seul ou en partenariat avec les autres acteurs du développement économique liégeois/wallon.

Pour que Liège devienne moteur de développement de l'économie wallonne dans des secteurs d'utilité publique. Ce volet (surtout sur les nouveaux écosystèmes à développer) nécessitera selon nous un renforcement encore croissant de nos partenariats avec les autres acteurs économiques.

Notre objet social est de favoriser, dynamiser, contribuer à la croissance de l'économie de notre région. C'est ce qu'on peut appeler **la résultante** de notre action. Celle qui détermine notre action territoriale.

Cette résultante liégeoise est le fruit de **la somme vectorielle** de nos actions. Au départ Meusinvest ne faisait que du soutien financier aux PME, désormais Noshaq renforce aussi :

- Ses missions d'accompagnement des PME, notamment via Eklo ;
- Le développement des écosystèmes sectoriels ;
- Son action de porteuse elle-même de nouveaux projets de développement économique.

Les 4 vecteurs de notre action n'ont pas de finalité territoriale.

- **Transition économique et écologique**

Les enjeux de cette transition doivent être envisagés de manière transversale. Nous sommes convaincus que cette étape indispensable vers une économie plus résiliente passe par une nouvelle définition du rôle anticipatif, démultiplicateur et de levier que doit jouer Noshaq et plus globalement la puissance publique dans l'accompagnement de ce mouvement vers une transition écologique. Nous avons, à Liège et plus largement en Wallonie, les outils publics et d'importants acteurs économiques qui nous permettent d'envisager une accélération de cette transition.

Ce filtre devra s'appliquer désormais systématiquement, tant à notre core business de financement des PME, qu'à notre mission de développement d'écosystèmes porteurs.

- **Funding, expertises et compétences**

Tenant compte de la diminution des moyens mis à disposition par la Région wallonne et par ailleurs de l'augmentation constante des moyens investis par Noshaq au cours de ces 5 dernières années (>100 Mios[3] €/an décidés en moyenne) ainsi que l'exercice 20-21 pourtant à 100% en période covid, Noshaq entend poursuivre son travail de diversification pour faire en sorte de disposer des moyens (finances, expertises et compétences) à la hauteur de ses ambitions et de la vision que nous avons de notre développement.

Au niveau RH, il s'agit de continuer le « move » entamé chez Noshaq depuis 2016, move qui s'est par ailleurs accéléré lors des derniers exercices et durant la crise Covid.

Le séminaire du « Daft » d'août 2023 a permis de faire le point en équipe sur nos forces et points faibles en matière de RH, une synthèse de ces constats et pistes d'amélioration a été présentée en CA du 29 septembre 2023 et un plan d'actions concret, mis en application par la gestion journalière et la DRH de Noshaq, en a découlé. Son suivi sera présenté périodiquement au CNR (comité de nomination et de rémunération) de Noshaq.

La culture d'entreprise de Noshaq est, avec le sens que nous donnons à notre métier d'invest privé à ADN public, notre plus fort levier d'attractivité de compétences, d'expertises et de talents. Le plan d'actions mis en place suite au séminaire du Daft vise à renforcer cette culture d'entreprise en cultivant nos points forts et en corrigeant nos faiblesses constatées.

Au niveau compétences, nous entendons poursuivre la stratégie « HUBBLE » et renforcer encore notre agilité de compétences internes et externes.

Au niveau funding, un tout nouveau paradigme est à inventer.

- **L'accompagnement des PME dans le retournement de leur business model.**

[3] Notons ici qu'il s'agit d'une moyenne annuelle des décisions des CA du groupe sachant que les mises en force annuelles moyennes sont naturellement inférieures compte tenu des décalages d'exécution ou de non-respect des conditions requises par les décisions d'investissement.

L'agilité des entrepreneurs à s'adapter au marché, à faire évoluer leur business model aux besoins des clients et plus fondamentalement encore aux bouleversements sociétaux constituent des facteurs clés dans l'évolution des entreprises.

Il est plus que jamais nécessaire de (ré)inventer des modèles économiques disruptifs qui changeront ou influenceront nos modes de vie (travail, mobilité, éducation, consommation, loisirs, ...). Il existe de nombreux modèles économiques innovants et disruptifs qui peuvent contribuer à répondre à l'évolution des besoins tout en favorisant un impact sociétal et environnemental positif.

La crise Covid a montré à quel point des pans entiers de notre environnement socio-économique avaient été négligés, voire abandonnés, mettant en péril l'équilibre même de notre société. L'expérience de Noshaq dans la constitution d'écosystèmes et son potentiel de services dans l'accompagnement des entreprises doivent être mieux utilisés et développés pour leur permettre d'envisager des orientations alternatives.

La crise macro-économique résultant de la guerre en Ukraine et le bouleversement rapide du coût des facteurs (énergie, salaires, taux, coûts des matières premières) auquel les entreprises ont été confrontés en 2021 et 2022 a accentué encore ce constat. Nous devons encourager le retournement de business model des entreprises du portefeuille et contribuer à leur mutation. Ces démarches constituent de véritables opportunités pour l'emploi, durement affecté par la crise, mais permettent aussi de contribuer au développement responsable et durable de notre société.

Nous devons également accompagner nos PME dans leur façon d'aborder les questions ESG dans leur business model.

Ce bouleversement sociétal impose un big bang disruptif dans notre approche pour chacun de nos écosystèmes.

3.4. Les axes de travail du Plan stratégique du Plan 2021-2026

3.4.1. La mise en œuvre de la vision « renforcement » de nos investissements dans un mix « profitabilité / sens » et contexte global

Le financement de nos PME, prioritairement en haut de bilan (equity ou dérivés), reste notre « core business » d'invest historique. Malgré notre sur-investissement et notre visibilité / notoriété dans les écosystèmes et dans l'accompagnement, nous affirmons que ça n'a jamais été, ça n'est et ne sera jamais au détriment de notre core business.

Bien au contraire, à l'examen de l'évaluation de notre activité entre 2016 et 2020, puis en 2021 et 2022, nous pouvons observer que ces politiques « annexes » (écosystèmes et accompagnement) ont plutôt servi, favorisé la croissance de notre core business.

Nous n'avons jamais autant investi dans l'accompagnement et dans les écosystèmes, et pourtant, notre rythme d'investissement dans les PME s'est encore fortement accru (nous sommes passés d'une moyenne de 53,3 Mios par an de décisions d'investissement pour le Groupe entre 2010 et 2015 à 100 Mios / an entre 2015 et 2020, soit près d'un doublement !). Même sur l'exercice 2020/2021 complètement affecté par la crise covid, nos décisions d'investissements ont dépassé les 100 Mios d'euros.

Les exercices 2021-2022 et 2022-2023 ont confirmé cette tendance, malgré le ralentissement conjoncturel constaté. Sur les 5 derniers exercices entre 2018-2019 et 2022-2023, la moyenne des décisions d'investissements s'élève à 122 millions d'euros.

Dans les faits, nous observons de plus en plus que notre travail dans les écosystèmes est lui-même vertueux sur notre notoriété et notre attractivité en tant que fonds d'investissement. Les exemples sont désormais nombreux d'investissements de notre portefeuille qui n'auraient pu être réalisés sans ce positionnement dans les écosystèmes et l'accompagnement. Avec une attractivité qui devient de plus en plus internationale. Et une qualité de dossiers en nette progression.

Nous pourrions résumer l'histoire de la prospection « commerciale » de Meusinvest / Noshaq en trois phases. Entre 1987 et le début des années 2000, la prospection commerciale était de type « **passive** » (les sociétés s'adressaient elles-mêmes à Meusinvest en cas de besoin). Entre le début des années 2000 et 2015, la prospection commerciale est devenue « **active** » et plus **volontariste** (les IM étaient chargés de détecter les bonnes PME ou les bons projets et leur proposer notre accompagnement, soutien et financement). Comme dans à peu près tous les invests belges aujourd'hui. Depuis 2016, l'émergence de nos écosystèmes et leurs activités de positionnement, d'animation et de prospection, permettent d'envisager une phase « **séductive** » de la prospection commerciale de Noshaq (les entrepreneurs souhaitent eux-mêmes intégrer le réseau Noshaq, pas uniquement par besoin mais de plus en plus par envie). Ces écosystèmes alimentent eux-mêmes le pipeline des projets de Noshaq, avec des dossiers qui sont en moyenne de plus grande taille, de meilleure qualité et de taille parfois internationale.

Il y a donc un mouvement vertueux et non d'éviction de nos activités dans les écosystèmes et dans l'accompagnement sur notre core business d'invest.

Si le funding et la gestion (exits, plus-values, rendements) de nos activités le permettent, nous devrions pouvoir ambitionner de garder un rythme de décisions d'investissement de l'ordre de plus de 100 Mios par an durant les 5 années à venir. Les deux exercices 2021-2022 et 2022-2023 ont dépassé cet objectif en étant tous les deux au-dessus des 100 millions d'euros de décisions d'investissements (130 millions en 2022-2023).

Cette période sera également mise à profit pour analyser l'importance de l'effet de levier des moyens privés par rapport aux investissements décidés par Noshaq au profit des PME, et améliorer la rotation de nos investissements (exits plus rapides).

3.4.2. La mise en œuvre de la vision « Renforcer les écosystèmes existants »

Notre stratégie de construction d'écosystèmes est matricielle.

La rencontre des vecteurs (les provocateurs) et des écosystèmes (les possibles) permet d'écrire notre stratégie de « smart specialization ».

Sur l'axe vertical, les possibles sont les écosystèmes sectoriels (Life sciences / Industrie / Media / Agro-alimentaire / Impact) et sur l'axe horizontal, les provocateurs sont nos vecteurs transversaux (immobilier / ESG-transition-

efficience énergétique / nouveaux modèles économiques / numérisation - digitalisation / accompagnement-accélération-incubation).

Les fonds spécialisés, les fonds généralistes et les services transversaux mais aussi l'activité de Lab de Leansquare soutiennent cette stratégie. Ils sont le socle de cette matrice.

		Contexte : New European Bauhaus & smart specialization strategies				
		Possibles				
	Ecosystèmes →	LIFE SCIENCES	INDUSTRIE	ICC	AGRO	IMPACT
	Vecteurs ↓		Industrie 4.0 Energie	Entertainment, Media & ICT	Quality Agro Agro-tech	Environnement
Provocateurs	Immo	CHU Park LegiaPark Accessia	Everzinc, Chertal LSP1 & LSP2, H2Immo	Grand Poste (+Relais) Fiacre, PIL, Madeleine 4.0	ACEC, Brasserie de Liège	Everzinc, Chertal
	ESG / Transition / Efficience énergétique	+	+	LeanSquare	+	+
	Nouveaux Modèles Economiques			+	+	+
	Numérisation / Digitalisation		+	+	+	
	Accompagnement Accélération Incubation	EKLO Bridge2Health	EKLO Smart Industry Booster ReLab	EKLO IDCampus ReLab Plug-R	EKLO	EKLO
	Fonds Spécialisés	White Fund. Epimède NOSHAQ Spinoffs	F.IC.I Industrya SIBL The Faktory II	LeanSquare Music / Entertainment: Wallifornia B2B (software & services) Transitions/Impact		Impact Rise
	Fonds Généralistes	Noshaq, Noshaq EU, Noshaq Immo, Switch, Move				
	Front Line	Invest Managers				
	Services Transversaux	Ressources Humaines, Juridique, Contrôle de Gestion et Finances, Communication, IT, Facility Management				

Cette représentation n'a pas de vocation d'exhaustivité ou d'absolue précision. Dans cette nouvelle représentation systémique, les <u>écosystèmes</u> sont aussi variablement perméables aux <u>vecteurs</u> ainsi que les uns aux autres.

Exemples :

- La construction d'une nouvelle ligne de production robotisée pour une medtech au LegiaPark relève autant des LIFE SCIENCES et de l'INDUSTRIE que de l'IMMO ;
- IMPACT, une initiative, un écosystème à développer qui pourrait bien devenir un fonds, est éminemment transversale.

Les + représentent ainsi des points chauds, intersections écosystème/vecteur peut-être plus logiques en première analyse.

- **Sciences du vivant**

Le travail réalisé par Noshaq tout au long du plan stratégique précédent a démontré très concrètement la capacité du groupe à développer une dynamique d'écosystème, à l'accélérer et à devenir une référence sur le plan liégeois, wallon, belge et international. Les sciences du vivant en Province de Liège représentent aujourd'hui 90 sociétés, dont une soixantaine participées par Noshaq, près de 3000 emplois directs en PME, avec un doublement de l'emploi sur 8 à 10 ans au rythme actuel de croissance, plus de 200 millions € levés chaque année depuis 2017, dont 25 millions € par an provenant de Noshaq en moyenne (chiffre en croissance, 31M€ en 2019) sur la période 2018-2020. Les sciences du vivant représentent aujourd'hui aussi plus de 30 millions d'€ des décisions d'investissement soumises au CA de Noshaq depuis le 1/01/2020, dont 19,5 M€ déjà exécutés notamment au profit de 8 nouvelles entreprises. Ce même écosystème biotech a par ailleurs démontré son incroyable dynamique et son agilité pendant la crise du Covid, sa capacité à se positionner dans des projets de développement pour viser un impact et des résultats à très court terme.

L'ambition est bien entendu de poursuivre le travail effectué mais aussi et surtout de se doter des moyens nécessaires aux opportunités et besoins des sociétés en portefeuille.

Nous entendons renforcer et développer cet écosystème autour des 3 pôles majeurs que sont le CHU/Uliege-Giga Park, le Légia Park (CHC) et le Liège Science Park. Nous souhaitons le faire pivoter en mettant en place les moyens nécessaires, seuls ou en partenariat avec les autres acteurs du financement, pour accélérer sa transformation, afin qu'il s'affirme ou se confirme en tant qu' écosystème de référence en Wallonie.

Dans cette optique, nous identifions au moins six axes fondamentaux sur lesquels Noshaq et plus globalement le groupe (soit Hubble) dans son entièreté, en collaboration avec ses partenaires, devra travailler et le cas échéant dédicacer des moyens et des ressources :

- L'identification plus en amont et le financement plus ciblé des futures pépites de l'environnement endogène. Ceci nécessitera le renouvellement d'un partenariat fort avec ULiège et CHU afin de mieux faire émerger la

valorisation de leur recherche de pointe, les pistes d'amélioration étant clairement identifiées entre les acteurs de terrain.

- Le maintien et l'accélération de l'attraction d'un deal flow exogène de sociétés, d'une part avec l'Awex et Biowin, d'autre part grâce à la stratégie de fonds de fonds dédicacée qui place Noshaq au cœur d'un réseau d'acteurs financiers de premier plan européen, et donc d'un deal flow de projets de qualité. Sur cet axe d'attractivité exogène, un rapprochement avec l'écosystème de Gosselies fait énormément de sens, afin d'assurer une prospection commune proactive (effet de masse critique nécessaire à l'international) qui amènera plus de sociétés sur chacun des pôles mais aussi de maximiser l'importance des retombées économiques potentielles pour l'écosystème liégeois de chaque nouvelle société établie à Gosselies (et vice-versa)
- L'attraction et la formation des talents face à l'accroissement rapide de l'emploi dans les PME du secteur mais aussi une capacité à attirer des profils clefs (CEO, CSO, CMO…) notamment en mettant l'écosystème liégeois en réseau avec les meilleurs acteurs européens (Munich, Lyon, Leiden…). En donnant aussi la possibilité à ces collaborateurs étrangers et leur famille de bénéficier de notre réseau pour leur offrir un accueil global (aide administrative, recherche d'école, de crèche, de stages, de clubs sportifs, recherche d'emploi pour le conjoint ; …).
- La promotion de l'écosystème et la vulgarisation de son impact important sur la vie quotidienne de tout un chacun car la faiblesse principale de l'écosystème est son caractère ésotérique, qui ne facilite pas l'adhésion d'une collectivité, qui est pourtant essentielle.
- La gestion active d'un portefeuille segmenté et la structuration d'un fonds de croissance dédié. L'exposition du Groupe Noshaq est aujourd'hui, à valeur d'inventaire, de l'ordre de 125 M€ dans une soixantaine d'entreprises, dont 88M€ sont concentrés dans 21 participations à vocation thérapeutique. En l'absence de nombreuses sociétés de services type CMO ou CRO, ces sociétés thérapeutiques sont celles qui ont le meilleur potentiel de croissance, d'industrialisation et de plus-value mais sont aussi les plus capitalistiques. Un fonds de croissance ambitieux, idéalement géré par Noshaq, est dès lors nécessaire pour accompagner ces sociétés aux derniers stades de leur développement et pour continuer à en attirer de nouvelles, sans déséquilibrer la gestion globale du portefeuille d'entreprises du groupe.
- Afin d'augmenter l'efficacité de nos actions au service de l'écosystème (optimisation des retombées économiques du deal flow externe, maximisation des espaces occupés, maximisation des financements au

bénéfice des entreprises…), nous proposons d'unifier au sein d'Eklo l'ensemble des équipes actives en animation économique et en promotion immobilière en sciences du vivant dans notre région, tout en conservant B2H comme coupole (« marque ») vers l'extérieur des actions menées et comme lieu de réflexion stratégique avec nos partenaires clefs (Uliège, CHU, SRIW, SPI). Eklo gérerait donc l'ensemble des missions de ce périmètre pour le compte des différentes structures existantes (B2H, SPS, Mont Legia , Giga Park..). Outre une efficacité accrue, cette équipe unifiée pourra aussi plus facilement mener des actions d'amélioration de l'écosystème lui-même (start-up studio « Life Sciences », …), de mise en réseau et de communication / vulgarisation dont une volonté implication forte de B2H dans l'organisation du Festival Image et Santé (en lien direct avec le quatrième axe clef ci-dessus).

L'objectif est de donner à la région liégeoise l'image forte d'une collectivité qui a une vision, des moyens et des résultats dans un secteur à forte dynamique de création d'activités et d'emplois (directs et indirects, qualifiés et non qualifiés). Ceci en perspective notamment des opportunités mais également enjeux colossaux issus de son portefeuille de participations (besoins en financement croissants au fil de l'avancée des étapes cliniques) et de ses propres projets facilitant eux-également la croissance rapide de l'écosystème biotech.

En 2021, le groupe Noshaq, en partenariat, avait dans ses cartons la construction de plus de 50.000 m2 de bureaux, laboratoires et salles blanches biotech et une dizaine de nouveaux dossiers de constructions de nouvelles usines ou d'extensions d'usines biotech (Mithra, Eyed Pharma, Xpress Biologics, Miracor, Nyxoah, …).

Le projet de reconversion des friches industrielles est également source d'accélération de cette tendance dans le secteur biotech comme dans l'ensemble des autres écosystèmes (voir point friches industrielles ci-dessous).

- Immobilier

Rappelons que Noshaq IMMO est l'outil transversal du Groupe Noshaq pour les transactions immobilières, les projets de développement immobiliers, les investissements, … du Groupe.

C'est également l'outil qui permet le développement de projet structurants ou stratégiques comme le GIGA, le GIGA Bois, Legiapark, Liege Airport Business Park, La Grand Poste, … Projets que nous menons seuls ou en partenariats tels que Ethias, CHU, CHC, ULiège, …

L'ambition est donc bien d'amplifier la dynamique immobilière du Groupe Noshaq (nouvelles acquisitions, nouveaux projets,…) et de se positionner comme un des acteurs facilitant la reconversion des sites industriels désaffectés et des projets immobiliers structurants pour Liège.

Cette ambition doit placer le groupe Noshaq dans une position fédératrice des acteurs et outils liégeois et régionaux, et doter le groupe des moyens adéquats, financiers et réglementaires, afin de lui garantir la maîtrise foncière, et d'agir en tant qu'immobilière d'intérêt général et de développement territorial, à l'image de ce qui est observé dans le Limbourg.

L'évolution récente « Covid » du marché de l'immobilier « corporate » renforce encore davantage aujourd'hui l'importance de notre pôle en la matière en tant que vecteur de croissance de nos PME et d'attractivité des écosystèmes. Les évolutions macro-économiques de 2021-2022-2023 fragilisent encore les modèles immo (augmentations salariales et du coût des matériaux, versus augmentation des taux des crédits hypothécaires) ce qui une fois encore, renforce davantage aujourd'hui l'importance et la responsabilité de notre pôle en la matière en tant que vecteur de croissance de nos PME et d'attractivité des écosystèmes.

L'activité immobilière durant la période 2015-2020 ayant été extrêmement productive (300M € affectés), il est déjà temps aujourd'hui en 2023 de se pencher sur le financement spécifique de cet axe prioritaire pour la période 2023-2026.

Noshaq Immo doit avoir l'autonomie financière et la maîtrise foncière des projets qu'elle développe.

Il est donc nécessaire de :

- **Doter** Noshaq Immo de moyens suffisants (funding) ;
- **Equilibrer** l'activité entre les projets rentables et moins rentables ;
- **Mobiliser** des moyens innovants auprès des acteurs du secteur en impliquant financièrement ceux-ci dans les projets ;
- **Proposer** une offre servicielle stratégique ;
- **Contribuer** à l'ambition de réaffectation des friches ;
- **Susciter** une cohérence et une vision partagée entre les différents acteurs liégeois publics et privés.

Afin de faciliter la lecture globale de notre politique immobilière via Noshaq immo, et plus particulièrement de nos projets en axe 1 et 2 (projets de développement immobilier d'intérêt économique général ou écosystémique réalisés seuls -axe1- ou en partenariats -axe 2), les notes d'investissement seront présentées au CA de Noshaq immo (CA miroir de Noshaq) en deux temps : une première note présentera une étude de faisabilité et un exposé des premiers frais à engager à décider par le CA. Dans un second temps, une note détaillée présentera alors les plans financiers complets du projet et les rendements attendus.

Les notes présentées au CA comporteront, outre un calcul de rentabilité financière attendue, un exposé des effets positifs indirects (frais de gestion, facturation, rentabilité via les cibles attirées dans les projets) et/ou non quantitatifs (attractivité, notoriété, amélioration du dealflow de notre métier de VC, etc) escomptés.

La rentabilité de ces projets pourrait d'ailleurs dans certains cas être plutôt mesurée en terme de recherche d'équilibre de trésorerie que le rentabilité purement financière (type IRR ou TRI) vu que ceux-ci génèrent des retombées indirectes et décalées dans le temps.

- ***Les friches industrielles***

Le Gouvernement wallon a annoncé en avril 2021 le rachat des anciens sites sidérurgiques en région liégeoise et dans la région de Charleroi ainsi que la réhabilitation de 400 hectares qui seront disponibles pour de nouveaux projets industriels.

La reconversion des sites et des friches industrielles est un enjeu majeur. La question de la reprise de la maîtrise publique, en partenariat avec la SOGEPA et la SPI de ces propriétés est capitale à nos yeux. Elle permettra de développer

nettement plus rapidement de nouveaux écosystèmes sectoriels (à l'image de ce qui a été fait dans les biotech) pour leur permettre d'atteindre une taille critique, leur donner une visibilité suffisante tant sur les plans local et régional qu'au plan international.

Avec le développement de ces nouveaux écosystèmes, la collectivité disposera de leviers permettant d'encourager les entreprises et les réseaux innovants dans le cadre d'un grand projet territorial de développement économique transversal (impliquant l'ensemble des secteurs et des acteurs concernés) menant vers la réindustrialisation et la transition énergétique.

Dans cette mesure, la réhabilitation de friches est une opportunité économique formidable. Nous considérons en effet comme un atout l'utilisation de notre riche passé industriel pour réinventer le territoire et placer des outils stratégiques en situation idéale. Cela permettra également à terme de maintenir des espaces naturels et des espaces riches en biodiversité en cas de besoin de localisation de nouvelles entreprises dans notre région.

Une dynamique qui rentre en résonnance avec la vision d'un développement économique durable et avec la nécessité de recréer des circuits courts alimentaires à l'échelle de notre territoire (voir le point Agroalimentaire de qualité ci-dessous).

Au départ d'une gouvernance opérationnelle fédérant les différents acteurs liégeois et régionaux compétents, Noshaq doit se positionner en tant que facilitateur et accélérateur de l'assainissement et du développement de ces friches industrielles en:

- s'assurant de la disponibilité des moyens financiers ;
- usant d'outils juridiques repensés permettant de répondre aux blocages du passé, en ce compris le recours à l'expropriation ;
- tirant profit des expériences étrangères ayant permis le développement de projets associant passé industriel et développement économique dans un projet d'intérêt public. A titre d'exemple, la création d'un nouveau parc éco-industriel à l'image de Kalundborg au Danemark qui s'est imposé comme un modèle d'écologie industrielle à l'échelle internationale, pourrait être envisagée ;
- s'appuyant sur les schémas de références stratégiques de développement territorial des différentes instances publiques.

A la date de septembre 2023, la RW n'a pas encore pu finaliser la reprise du foncier telle qu'annoncée en avril 2021. Un accord devrait intervenir d'ici la fin 2023. La réindustrialisation des sites sera vraisemblablement décalée dans le temps. Mais Noshaq continue à suivre le dossier avec le GRE et examinera toute opportunité dès qu'elles apparaîtront. Entretemps, Noshaq poursuit le développement de friches disponibles afin de répondre aux demandes à court terme de ses entreprises (Dynamo à Angleur, District créatif à Liège, Droixhe, Martin frères à Verviers, la coopérative à Huy, etc.).

- ***Liege Airport Business Park (LABP)***

Le défi logistique et le développement immobilier qu'il induit à travers Liège Airport Business Park (construction de bureaux, de halls de stockage, …) est déjà bien ancré en terre liégeoise avec le développement de Liege Airport et l'installation prochaine d'autres opérateurs mondiaux. Ce sera, à l'évidence, un enjeu majeur des prochaines années qu'il conviendra d'aligner avec la stratégie que proposera le nouveau Conseil d'administration de Liege Airport installé officiellement le 29 mai 2021 et avec ses actionnaires.

Les friches d'ArcelorMittal représentent un potentiel pour l'activité économique énorme (282ha), après études et dépollutions. Il est à souligner ici que les investissements de la Wallonie pendant plusieurs décennies sur la zone de l'aéroport offre désormais une mise à disposition de plus de 400ha de potentialités économiques pour les PME qui voudraient s'installer ou croître en région liégeoise.

Noshaq doit concerter la stratégie de LABP avec le nouveau CA de Liege Airport afin de valider notre investissement commun dans le développement de la zone aéroportuaire. A l'heure d'aujourd'hui, LABP (80% Liège Airport et 20% Noshaq) est une très belle réussite (80 millions d'investissements en 10 ans, société toujours en croissance par rapport à son budget et désormais profitable). Il y a une belle base de ce côté pour accélérer encore les choses si les deux parties le souhaitent.

Nous nous proposons de demander à LIEGE AIRPORT de nous transmettre son business plan à 5 ans lorsqu'il sera disponible (octobre 2023) et celui de LABP qui en découlerait afin d'entamer nos discussions sur base de ceci.

Nous analyserons sur cette base les options devant nous : poursuivre le développement de la politique infrastructurelle de l'aéroport via LABP comme nous l'avons fait ces 10 dernières années, réinvestir ces moyens plus directement dans des projets de développements économiques diversifiés autres que logistique sur

le site de l'aéroport (énergie et industrie 4.0 par exemple sur des zones dédiés dans le master plan de l'aéroport) ou un mix des deux.

- **DU Tihange**

En 2021, le Gouvernement wallon a décidé de soutenir le financement d'une Delivery Unit de type « Catch » pour accompagner la fermeture des réacteurs de la centrale nucléaire de Tihange.

Cette mission a été dévolue à la SPI et Noshaq conjointement. La DU a été créée en juillet 2021 (Switch Tihange) et les deux CEO accompagnent la mise sur pied de cette DU et son plan d'action.

Suite à la prolongation d'un des trois réacteurs sur le site, la DU doit réajuster sa feuille de route et ses missions. Indépendamment ou non de la DU, Noshaq continuera à explorer les opportunités de diversification économique ou énergétique de l'arrondissement de Huy-Waremme.

- **MICE (Meeting Incentive Convention Exhibition)**

Noshaq, avec d'autres partenaires publics et privés, a été invité, via son pôle immobilier, à participer au développement d'infrastructures MICE de qualité dans toute la Province. Et ce, afin de développer cet aspect important de notre tissu économique et de la recherche, mais aussi de renforcer le pôle économico-touristique liégeois (hôtellerie, secteur événementiel, etc). Ce que le GRE appelle « l'économie présentielle » de la Province. Notre implication dans la construction des nouvelles Halles des Foires (et de la gestion du palais des Congrès) est un des points de départ de cette dynamique et est à conceptualiser sur l'ensemble du territoire de la Province.

- **District créatif**

La Grand Poste a ouvert en septembre 2021 et le copis 2 début 2023. Le Fiacre, Madeleine et le relais GP sont en cours de travaux. Une fois ces 5 éléments fondateurs réalisés, nous devrons préciser notre vision pour le district créatif (quartier Grand Léopold), chaque unité jouant son rôle propre, renforçant la stratégie globale du district créatif. Le séminaire de réflexion du « Daft » d'août 2023 a établi certaines lignes de conduite et perspectives pour le district créatif, notamment celle d'une équipe de gestion unique de toutes nos infrastructures, une fois terminées.

- **Industrie 4.0. et Réindustrialisation « We build factories »**

La révolution numérique constitue un nouveau référentiel pour l'homme qui doit réinventer sa manière de vivre, de travailler, de consommer et de faire « société ». Par ailleurs, la transformation des entreprises est un véritable levier de différenciation, de développement et de croissance soutenable pour l'ensemble de l'économie, mais aussi de compétitivité pour les entreprises capables de l'exploiter dans leur chaîne de valeur et leur modèle d'affaires.

Dans ce contexte, la politique d'investissement du Groupe Noshaq se veut profondément axée sur la profitabilité et la valeur ajoutée sociétale de la réindustrialisation. C'est dans cet esprit qu'une approche économique innovante, durable et éthique devra guider l'action de Noshaq pour lui permettre de s'inscrire comme un acteur de référence dans la transition économique et énergétique auxquelles sont confrontées nos entreprises.

En ce sens, une stratégie d'investissement volontariste doit accompagner le pivot des business models en regard des tendances sociétales et macroéconomiques auxquelles les entreprises sont confrontées dans leur compétitivité. Il est dès lors indispensable de considérer la transition économique et énergétique comme des fondamentaux contribuant à la compétitivité de cette nouvelle industrialisation - qualifiée de 4.0 -, ceux-ci étant complémentaires et transversaux.

Considérant que tous les secteurs sont concernés par cette révolution numérique et que tous voient leur pérennité menacée s'ils ne s'adaptent pas aux évolutions technologiques, présentes et à venir, le Groupe Noshaq a fait de cet enjeu majeur, un pôle stratégique transversal.

Il nous semble indispensable de structurer un écosystème 4.0 capable d'initier et de mettre en œuvre des plans de transformation numérique de notre industrie. Un écosystème qui s'articulerait autour de la collaboration avec les centres de recherche de l'ULiège, Nethys, NRB, NSI, Technifutur, Mecatech, Agoria, Industrya et les groupes industriels présents dans la région liégeoise comme John Cockerill, Herstal Groupe, Safran Aero Booster, EVS, … afin de mieux soutenir l'industrie en innovation et en transformation numérique.

Mais le caractère multidimensionnel du concept d'industrie 4.0 nous oblige à dépasser le seul aspect du numérique – qui n'en constitue qu'un moyen auquel il est souvent assimilé de manière simpliste – et aborder le développement de nos entreprises au travers d'objectifs plus macro leur permettant d'être :

- <u>Plus rapides dans une production</u>
    - flexible (en jouant sur la variété de produits)

    - efficace (à un coût équivalent à la production de masse)
    - agile (sur mesure à la demande du client)
- **Plus compétitives** (permettant la relocalisation de production)
- **Durables et efficientes** (dans l'utilisation de ses matières premières et de son énergie)
- **Humaines** (en libérant la créativité par l'implication des collaborateurs à tous les niveaux)

⇨ ***Noshaq entend amplifier encore son rôle dans une réindustrialisation compétitive***

Depuis une dizaine d'années, Noshaq s'est renforcé dans son rôle d'ensemblier industriel avec un track record de plus de 30 dossiers : Mithra, Procoplast, Malysse, Sterima, UnidManufacturing, Accessia Pharma, Biogaz du Haut Geer, Brasseries de Liège, ...).
Certes pas toujours des usines construites en 4.0, mais même en 2.0 ou en 3.0, il est opportun que Noshaq soit un puissant vecteur de réindustrialisation.

Afin d'amplifier la dynamique d'une nouvelle industrialisation, le succès de notre initiative « We build factories » et « the industrialist », portée par l'ensemble du groupe (Hubble), permet véritablement de proposer un « one stop shop » et ainsi de nous affirmer comme véritable ensemblier industriel d'usines modernes. En réunissant un ensemble unique d'expertises-clés, Noshaq s'implique de manière significative dans la réindustrialisation de son tissu économique. Ces projets concernent tant la mise en œuvre de nouvelles lignes de production, l'automatisation ou l'aménagement de processus existants ou encore la construction de nouvelles infrastructures de production permettant la relocalisation d'activités.

Cette détermination à nous engager plus fortement encore dans la dynamique « We build factories » est confortée factuellement par une récente étude réalisée par EKLO. Cette étude s'est en effet intéressée à 17 cas concrets (parmi tant d'autres au sein de notre portefeuille) exemplatifs de projets de réindustrialisation financés, et parfois même impulsés, par le groupe Noshaq, dans nos quatre écosystèmes spécialisés (Life sciences, agroalimentaire, industrie et sciences de l'ingénieur).

Noshaq a soutenu les projets de réindustrialisation de nombreuses sociétés de la région. Dans le cas particulier des 17 sociétés en question, l'investissement du groupe s'est monté à 67 M€ contribuant ainsi à :

- La construction de 12 nouveaux bâtiments pour abriter de nouveaux processus de production ;
- La création de 238 emplois en Wallonie (ces 17 sociétés totalisant à présent 1.848 emplois).

Ces éléments chiffrés couplés aux expertises développées au sein du Groupe dans quatre écosystèmes spécialisés (Life sciences, agroalimentaire, industrie et sciences de l'ingénieur) constituent une opportunité de renforcer la capacité de Noshaq à convaincre les entrepreneurs d'investir dans une industrialisation accrue de leurs produits ou processus.

C'est un peu revenir à sa fonction originelle, de 1987, à savoir participer à la reconversion industrielle suite aux fermetures sidérurgiques. Aujourd'hui, depuis quelques années (début du 21e siècle), l'automatisation accrue, la numérisation, les variations dans le monde du coût des facteurs, l'intégration progressive des externalités négatives (pollution, mobilité, empreinte, approvisionnements) dans le coût des facteurs, entre autres, permettent d'entrevoir un nouveau paradigme économique propice à des réindustrialisations chez nous.

Nous souhaitons amplifier cette dynamique d'autant que la crise du Covid a montré qu'il y a une impérieuse nécessité de relocaliser les process d'industrialisation pour nous rendre moins dépendants des grands marchés internationaux et du trading à l'échelle mondiale. Noshaq souhaite montrer, en collaboration avec les autres acteurs publics, sa capacité à créer un effet de levier fort pour générer des solutions durables et prospères pour le territoire.

En conséquence, la crise actuelle et les inondations de juillet 2021 renforcent encore l'impérieux besoin d'accompagnement de nos entreprises (mutation des business models) et la nécessité d'industrialisations locales.

Outre sa spécialisation sectorielle et systémique (voir la matrice de nos interventions en p.14), Noshaq veillera dans sa politique d'investissements 2021-2026 à soutenir toutes les initiatives (grandes comme petites, dans nos secteurs prioritaires ou non) de relocalisation de productions industrielles.
Le territoire liégeois doit se réinventer et Noshaq doit participer activement à cette redéfinition (politique industrielle, friches, MICE, ...).
L'intérêt collectif, le bien commun doivent plus que jamais être au cœur des politiques publiques. Une conviction que partagent Noshaq, la SPI, le GRE et Wallonie entreprendre . Des structures publiques qui entendent accélérer et renforcer une réindustrialisation autour de projets structurants répondant aux besoins du territoire.

Cette réindustrialisation, en partenariat avec les décideurs publics clefs est pour l'ensemble des écosystèmes (à l'image de ce qui a été développé dans les biotech) un pivot économique majeur permettant de répondre aux besoins d'autonomie d'approvisionnement mis en évidence par cette crise. Nous sommes convaincus que cette réindustrialisation permettra, par effet systémique, d'augmenter le flux et la qualité des projets industriels tant sur les plans endogène qu'exogène.

Nous pensons que cette nouvelle industrialisation devra intégrer dans son développement la mobilité douce et la dynamique « zéro carbone ». Cette nouvelle intégration économique devra en effet également, pour atteindre ses objectifs, réinventer considérablement notre mobilité dans les centres villes, notre mobilité entre les pôles économiques avoisinants et entre chacun des pôles et les centres-villes.

- **Agroalimentaire / Agrotech.**

Le Groupe Noshaq a fait de l'enjeu majeur que constitue l'agroalimentaire, un pôle stratégique. A cet effet, l'industrie alimentaire bénéficie d'une opportunité inédite d'accélérer la transition alimentaire en tenant compte des enseignements de la crise du Covid-19 pour orienter une stratégie vers des modèles plus vertueux et retrouver une meilleure souveraineté alimentaire.

Afin de saisir cette opportunité, les acteurs du secteur agroalimentaire doivent intégrer les tendances déjà bien présentes sur le marché et qui représentent un avantage concurrentiel si elles sont bien adressées : d'un côté des consommateurs toujours plus exigeants et soucieux de traçabilité, de durabilité, de santé et de qualité, et de l'autre, le souci de contenir les coûts à un niveau raisonnable.

Ces défis auxquels sont confrontés les acteurs du secteur conditionnent clairement l'industrie agroalimentaire à être « Eco-friendly » et « Smart» :

- D'une part, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui est concernée et qui se doit d'intégrer ces défis de la production de produits alimentaires sains jusqu'à la consommation responsable privilégiant notamment les circuits courts.
- D'autre part, l'alimentation du futur doit aussi être « smart » en ce sens que l'innovation doit soutenir la chaîne de valeur dans ses objectifs de durabilité (depuis les petits producteurs locaux en passant par le local farming en allant jusqu'aux entreprises de transformation).

Ces grandes mutations ont déjà des répercussions très concrètes sur nos industries… et leurs investissements. Il était donc important pour le Groupe Noshaq d'accompagner les sociétés de son portefeuille (ainsi que les sociétés qui souhaitent nous rejoindre) dans cet esprit.

Considérant que celles-ci voient leur pérennité menacée si elles ne s'adaptent pas aux évolutions du marché, présentes et à venir, le Groupe Noshaq a fait de cet enjeu majeur un pôle stratégique autour duquel un écosystème sera développé en collaboration avec EKLO, IDC, relab, le hub créatif et les autres écosystèmes développés par Noshaq. On pense plus particulièrement au numérique (e-commerce, data, applications, AI, …) mais aussi à l'énergie et au développement durable (circuits courts) pour ne citer que ces deux exemples.

La structuration de l'Ecosystème agroalimentaire en « Agrofood Connection » doit permettre d'inscrire Noshaq comme un acteur de référence de la transition du modèle agroalimentaire vers une chaine de valeur plus résiliente et une alimentation durable de proximité combattant les inégalités alimentaires en soutenant :

- **l'innovation technologique** en lien avec les autres écosystèmes (Industrie 4.0, Biotech, E-Health, …), notamment au travers de projets de R&D avec des acteurs industriels, mais aussi en permettant une intensification de la traçabilité des produits
- une **gestion du territoire éco-responsable** (gestion des sols raisonnée, urban farming, …)
- le **développement durable et circulaire** permettant notamment la valorisation des déchets alimentaires
- la dynamique des **circuits courts**
- les modèles émergents : **initiatives citoyennes** et **coopératives** en prenant part aux projets collectifs avec les acteurs du territoire. On analysera la capacité et l'opportunité pour Hubble de développer un réseau intégré et structurant pour ces secteurs émergents.

Fort d'une stratégie visant à valoriser et renforcer la chaîne de valeur par son intégration et l'investissement dans les chaînons manquants, l'écosystème devra mettre en œuvre la structuration de filières porteuses au sein du secteur et permettre :

- de **développer et attirer des compétences de haut niveau**, notamment par la fédération d'acteurs de la chaine alimentaire et l'identification de

formations à développer en partenariat avec les professionnels de l'enseignement
- Le développement d'une **offre en infrastructures** pour que celles-ci répondent adéquatement aux besoins des entreprises ;
- L'optimisation de l'**accès au financement** à tous les stades clés du développement d'une entreprise, notamment au travers de la création d'un fonds dédicacé aux fins d'accroître les sources de financement, de développer une expertise spécifique au niveau de l'analyse et du pilotage des projets d'investissement et d'attirer un dealflow de projets de qualité répondant à des **critères éthiques** et renforçant la chaine de valeur agroalimentaire.

Fort de sa stratégie globale pour renforcer l'attractivité de la région, le Groupe Noshaq entend participer à la réflexion collective et soutenir le développement d'une vision prospective de l'écosystème « Food & Agri + Agrotech + infrastructures partagées » qui couvrira toute notre province avec aussi des arrondissements (Huy-Waremme, Verviers, plateau de Herve,...) qui ont une solide expérience en productions de qualité.

La structuration de l'écosystème agroalimentaire reposera sur un réseau d'experts internes et externes sous l'égide du Groupe Noshaq (Noshaq – EKLO – LEANSQUARE – IDC – Relab et le HUB CRÉATIF) afin d'être Provocateur de Possibles.

- **Numérique/Nouvelle Économie/ICC**

Il peut paraître singulier de maintenir un secteur spécifique sous ce vocable. Tout est numérique aujourd'hui ! L'économie numérique est partout et ses outils (IOT, AR/VR, data mining, ...) sont autant d'éléments constitutifs de l'industrie 4.0 évoquée au point 3.4.2. Elle est aussi porteuse d'une révolution économique dans les services et la société au sens large, via diverses applications technologiques (SAAS, gaming, géolocalisation, etc).

Cette économie prend de plus en plus place dans les centres urbains (coworking, lab, openspace etc), en complément utile et opportun d'une économie de services qui dans un passé récent, a elle aussi eu tendance à déserter les centres villes confrontés à la congestion du trafic.

Dans cet écosystème, Noshaq a exprimé dès 2014 des ambitions fortes en créant notamment le fonds d'investissement LEANSQUARE ainsi qu'un espace de coworking. Depuis lors, le modèle « nouvelle économie/ numérique » de Noshaq, coordonné par un Team numérique interne, se décline en différentes entités complémentaires. Il intègre des acteurs, des entreprises et des lieux constitutifs du district créatif porteurs d'une ambition commune au cœur de la cité:

- **LEANSQUARE :**

L'expertise et l'agilité du fonds, actif dans la nouvelle économie et les secteurs tels que les médias et musictech et l'e-santé ont fait de lui une référence dans le domaine. LEANSQUARE a, entre 2014 et 2023, placé Noshaq sur la carte de la nouvelle économie et des start-ups numériques. Elle a investi dans un peu plus de 50 sociétés pour environ 1000 interviewées / auditées. Elle a permis de donner au groupe Noshaq une visibilité / notoriété importante dans ce secteur des start-ups, on peut légitimement se demander si elle n'a pas contribué à la faisabilité de notre changement de nom, tout en attirant chez nous des start-ups à potentiel important voire très important (comme Odoo).

En 2021, LEANSQUARE a bouclé son nouveau plan stratégique et un tout nouveau business model qui constituent un pivot stratégique important et entend :

- concentrer ses ambitions sur un fonds d'investissement « nouvelle économie » profitable, privilégiant des projets plus matures, plus « série A », plus scale up ;
- accélérer la croissance des start-ups en proposant une offre de services complète assurée par EKLO (incubation, accélération, events, corpo-venturing…) ;
- amplifier son rôle de laboratoire d'innovations et de veille du groupe Noshaq en favorisant la rencontre avec les prochaines générations d'entrepreneurs, les nouvelles approches économiques et tendances sociétales ;
- développer dans le fonds ou en partenariat, des écosystèmes autour de 3 spécialisations distinctes :
    - ICCTech
    - B2Btech (enterprise software)
    - Medtech
- accélérer quelques interventions phares afin d'incarner concrètement cette nouvelle stratégie de LeanSquare.

LEANSQUARE s'intègre ici aussi dans une stratégie « groupe » renforcée, contribuant, plus que jamais, par son rôle de Lab exploratoire, au développement

des nouveaux écosystèmes/tendances de Noshaq > next generation of dreamers… tout en visant la profitabilité du fonds à travers des investissements sélectifs et ciblés.

Avec les autres actionnaires de LEANSQUARE, Noshaq doit participer activement à son financement, en proportion des apports et des succès rencontrés chez Noshaq grâce à LEANSQUARE.

Nous devons faire connaitre et mieux connecter LeanSquare et Eklo, entités innovantes et inspirantes, au réseau global du Groupe Noshaq et en faire la porte d'entrée incontournable de la communauté innovante dans toutes ses dimensions (tous secteurs confondus).

Nous proposons de créer un « Inspiration Circle » au cœur du district créatif, un lieu phare, inspirant, symbolisant l'innovation et le décloisonnement des écosystèmes, à la croisée de nos abscisses et de nos ordonnées.

LeanSquare et Eklo se positionneront ainsi comme étant deux acteurs incontournables à la croisée de tous les chemins d'inspiration, de mutation et d'innovation en intégrant le corporate venturing, l' « Inspiration Circle » et les lieux inspirants du district créatif pour construire et développer les « new way of ».

- **LA GRAND POSTE :**

Véritable **Totem du district créatif liégeois,** La Grand Poste s'assigne des objectifs ambitieux et fédérateurs :

- polariser les ambitions numériques et créatives;
- regrouper tous les acteurs de la créativité et des médias : étudiants en journalisme (ULiège), futurs entrepreneurs (Venture Lab), professionnels de l'information, des médias et de la communication ;
- animer l'écosystème créatif et proposer une série d'animations assurant au site une notoriété et un rôle fédérateur ;
- développer une offre de coworking et d'espace locatif originale et attractive;
- contribuer à redynamiser une économie de services forte et ambitieuse au centre de Liège (banques, assurances, services publics, sociétés de consultance, de conseils, indépendants, HoReCa, professions libérales, enseignement, santé,…) par une revitalisation ambitieuse des espaces de travail.

Le district créatif liégeois, dont la Grand Poste doit devenir le phare, est également riche d'une série d'autres acteurs qui doivent mobiliser et concentrer nos attentions. Il convient de les accompagner pour veiller à assurer la cohérence et la lisibilité de l'offre sectorielle.

- **L'ESPACE BAVIERE B3**

Espace de la Province de Liège et son service de la Culture sur l'ancien site de l'hôpital de Bavière devrait consacrer l'essentiel de son activité à l'écriture et l'édition (publishing). Situé en amont des activités développées au cœur du district créatif, le lien entre les deux espaces est naturel et nous devrons veiller à co-construire avec la Province un lien permanent et développer une offre complémentaire dans un but de cohérence et de lisibilité.

Les ICC (industries créatives et culturelles) couvrent une partie importante des activités du district créatif et sont naturellement intégrées dans cet écosystème dédié (district créatif).

Nous pensons indispensable de les fusionner pour leur donner force et visibilité.

Noshaq a de longue date investi ce secteur sous d'autres vocables (multimédia, communication, culture,…). La politique développée ci-dessus permet d'affirmer une orientation nettement plus volontariste, globale et coordonnée. Elle sera d'autant plus indispensable en gestion post crise Covid qui a littéralement anéanti les ambitions et asséché les finances des acteurs du secteur.

Liège, mais aussi Verviers, Huy et d'autres villes de la Province, ont la chance de compter des institutions culturelles de premier plan (Théâtre de Liège, Orchestre Philarmonique Royal de Liège, Opéra Royal de Wallonie, la Boverie, la Mosa Ballet School – future école internationale de danse,…) et des institutions culturelles de grande qualité (les différents centres culturels de Huy, Seraing, Welkenraedt, le Théâtre de Verviers, de Spa, les multiples festivals, …) qui sont pourvoyeuses d'emplois et qui drainent derrière elles une série d'initiatives créatives et culturelles riches et diverses. Il conviendra de les accompagner dans leurs démarches de relance d'un secteur économique vital pour la Province et la Région. Nous devrons être créatifs et oser prendre des risques si l'on veut maintenir sa réputation de premier plan à notre métropole culturelle.

Même si il y a un « fit » entre la nouvelle économie, le numérique, les ICC et le new ways of working des centres-villes, il faut éviter que le développement de cet écosystème soit trop liégeois-centré. Un des enjeux de cet écosystème sera de parvenir à associer tous les acteurs de la Province, de ses 4 arrondissements et des Cantons de l'est.

Nous proposons aussi de réfléchir à une forme de labellisation (à l'instar de la French Tech, la Dutch Wave etc.) des tendances ICC des entrepreneurs de notre territoire wallon et bruxellois, avec les partenaires impliqués dans cette dynamique.

- **Energie**

Le secteur de l'énergie entame un nouveau cycle, venant transformer profondément la chaîne de valeur du modèle intégré, lié d'une part au développement des énergies renouvelables ainsi que le développement de l'efficacité énergétique et d'autre part à plusieurs évolutions technologiques à différents stades de maturité (stockage, smart grids, digitalisation, ...). En regard de cette évolution, la transition énergétique devient clairement un facteur différenciant qu'il faut appréhender à part entière dans le cadre d'une nouvelle industrialisation.

Les avancées technologiques dans les domaines de la production renouvelable, du stockage, de la communication et de l'intelligence artificielle couplées à des mécanismes de marché innovants rendent possibles les communautés énergétiques renouvelables, ce qui permettra d'optimaliser l'utilisation du réseau local d'électricité, la pénétration des énergies renouvelables et l'efficacité des autres sources d'énergie.

Dans ce cadre, une industrie 4.0 doit pouvoir s'appuyer sur des communautés d'énergie locale. Elles représentent une des solutions à développer pour faire face aux enjeux de l'intermittence des énergies renouvelables. Nous entendons, avec l'association des partenaires publics, être des fers de lance de la transition zéro carbone et faire de la région un champion de l'efficacité et de l'efficience énergétique avec une énergie plus propre, plus locale et plus intelligente.

Nous souhaitons, avec les communautés d'énergie, l'intégration des énergies renouvelables dans le réseau pour rendre l'énergie plus propre, moins chère, plus accessibles et plus sécurisée (la fin du black-out).

Parallèlement, il est fondamental de doter les écosystèmes de technologies permettant le développement d'une communauté énergétique prospère afin de répondre à l'enjeu climatique. Nous avancerons de ce fait vers un territoire 4.0 répondant aux besoins des entreprises. Le développement de micro-réseaux s'inscrit résolument dans cette dynamique.

Il est indéniable que l'agglomération liégeoise et la Province dans son ensemble, ont un potentiel limité dans le développement de l'éolien mais nous avons d'autres ressources pour être au rendez-vous du renouvelable, du stockage d'énergie et de la communauté d'énergie qui s'inscrivent, eux-aussi, dans le cadre d'une industrie 4.0.

Nous disposons également d'acteurs énergétiques forts en Province de Liège (Socofe,...) qui pourront porter avec nous et d'autres acteurs publics des politiques énergétiques industrielles fortes à développer.

A l'instar du modèle mis en œuvre pour le secteur de l'immobilier, Noshaq doit mettre en œuvre un acteur interstitiel (Noshaq Energy SA) entre le public et le privé afin de co-construire, avec l'adhésion d'autres acteurs (SPI, Sogepa, Wallonie Entreprendre, Nethys, ...) et opérateurs énergétiques liégeois (SOCOFE, John Cockerill, RESA, Luminus, Lampiris, Engie ...), des projets de grande envergure énergétiques sur le territoire liégeois.

L'ambition doit être de devenir un ensemblier de référence pour les projets industriels permettant la relocalisation d'activités industrielles et contribuant à la transition énergétique décarbonée et décentralisée.

En ce sens, Noshaq développera des partenariats forts avec les acteurs énergétiques liégeois afin de se positionner sur ce secteur autrement et en complémentarité à notre soutien actuel à des initiatives de start ups et de PME locales comme c'est le cas aujourd'hui (grids, biométhanisation, centrales hydrauliques, ... mais de trop petite taille pour l'instant).

Dans le cadre de l'approfondissement des écosystèmes existants et à venir explicité ci-avant, Noshaq devra renforcer plus encore ses partenariats stratégiques.

Se réinventer, renforcer les écosystèmes, participer à la réhabilitation des friches, à la réindustrialisation de notre région peut paraître ambitieux voire téméraire mais semble indispensable à ce moment pivot de notre existence.

Alors que plusieurs institutions réfléchissent concomitamment à leur évolution stratégique, à leur apport dans la redéfinition des besoins locaux, il nous semble évident qu'un renforcement de nos partenariats stratégiques s'impose opportunément. L'histoire économique de notre région s'est perpétuellement

enrichie de décisions politiques et industrielles fortes, à même d'encourager la reprise et de relancer une dynamique enrayée. Chaque fois, ces refondations étaient portées par des institutions chargées d'assurer tout ou partie de ces efforts.

Les années 2020-2021 et la crise macro-économique 2021-2022 viennent nous rappeler qu'un nouvel acte doit être écrit, que de nouvelles décisions doivent être prises en commun pour amplifier la démarche mais surtout lui donner toute la cohérence économique et sociétale requise. On peut ici parler d'une fenêtre d'opportunité unique que Noshaq et ses partenaires stratégiques doivent saisir.

Plusieurs secteurs et dossiers stratégiques vont nécessiter des partenariats forts, capables de mobiliser des compétences et des moyens publics essentiels à leur aboutissement.

Qu'il s'agisse de la réhabilitation des friches industrielles, des défis énergétiques et de la transition écologique, de l'évolution du pôle aéroportuaire et de son activité logistique, de l'explosion des biotech, de l'émergence des medtech, des opportunités d'emplois dans nos industries culturelles ou de la politique foncière globale, nombreux sont les chantiers qui nécessiteront des partages de compétences et des convergences de vue sur les objectifs et les moyens à affecter.

Au-delà de cela, le renforcement de nos écosystèmes ne se réalisera que par l'ouverture et le dialogue entre les institutions assurant le développement économique de la région et des régions voisines. Ils peuvent se matérialiser par des apports financiers nouveaux, des renforcements sectoriels communs, des participations conjointes.

Les grands acteurs socio-économiques doivent partager leurs réflexions, aligner leurs visions, additionner leurs moyens humains et financiers pour contribuer avec force, pertinence et cohérence à la relance économique, sociétale et environnementale de la région.

Pour amplifier l'action de Noshaq, sur les arrondissements voisins de Huy-Waremme et Verviers et au sein de la Grande Région, dans le Limbourg, dans le Brabant wallon (ULOUVAIN), les équipes seront alimentées et inspirées par des experts sectoriels et par des personnes ressources (influenceurs) qui ont l'ADN Noshaq et une parfaite connaissance du milieu entrepreneurial à l'intérieur de ces zones.

Elles s'appuieront sur des études sectorielles réalisées sous la houlette de Eklo, en vue de multiplier les partenariats locaux ou internationaux, notamment en termes de flux de dossiers et de co-investissements.

Ces études et cartes blanches seront publiées pour développer la notoriété, alimenter la réflexion des écosystèmes et nourrir la prospective du groupe Noshaq

Noshaq l'affirme, il entend co-construire ses partenariats au profit de l'économie liégeoise dans le respect et les prérogatives de chacun. En aucun cas, Noshaq ne cherche à prendre le leadership sur aucun autre acteur liégeois mais il entend développer des complémentarités fortes et efficaces au profit de l'économie liégeoise, de ses PME et de ses entrepreneurs et in fine, de l'emploi créé dans notre région.

Le Président et le CEO ont mené et mèneront encore un certain nombre de discussions avec les CEO des autres acteurs économiques liégeois et wallons dans ce cadre. Il en ressort une volonté commune de co-construire un certain nombre de projets.

Il en va de même pour les grands partenaires « corporate » potentiels et les acteurs des écosystèmes hors acteurs institutionnels et/ou du portefeuille.

3.4.3. Mise en œuvre de la vision « Funding, expertises et compétences »

3.4.3.1. Funding

Le core business de Noshaq reste d'être l'outil de financement « first in mind » des patrons de PME liégeoises ayant besoin d'une solution de financement et/ou d'un accompagnement, ainsi que dans le chef des partenaires et prescripteurs.

Nous revendiquons de proposer des « solutions de financement et des services d'accompagnements stratégiques » et non des produits financiers.

Cela sous-entend que chaque membre de Noshaq, responsables financiers, direction, responsables des services transversaux doit avoir dans son ADN la motivation de trouver pour l'entrepreneur les solutions de financement les plus adaptées à sa situation, et d'apporter à celui-ci, de la valeur ajoutée dans la conduite de sa société.

Ce volet financement des PME représente aujourd'hui 80% du core business de Noshaq et cela reste notre ambition pour le futur.

Un core business qui s'appuie aujourd'hui pour se financer sur une stratégie de fonds menée ces dernières années. Noshaq est devenue une société de gestion de

fonds (16 fonds internes et en délégation) afin de construire son propre financement lui permettant de maintenir son ambition élevée de financement des PME (>100 Mios / an pendant 5 ans).

Noshaq se doit de poursuivre cette politique de fonds. Après la constitution de nos 4 fonds FEDER qui ont permis un apport de moyens de l'ordre de 180 Mios d'euros, nous avons créé LEANSQUARE, EPIMEDE, WHITE FUND, RISE proptech et MOVE immo.

Une piste de réorganisation interne dans cette stratégie de création de fonds devra être nécessairement analysée, notamment en étudiant la possibilité d'intégrer des fonds liés à de grands groupes structurants qui sont en ligne avec nos valeurs (exemples : Colruyt, D'Ieteren, ...). Avec un point d'attention : le plus souvent, nous nous heurtons dans les négociations sur les fonds mixtes à créer en proposant Noshaq comme société de management, à la demande de voir la société de management distincte en matière de gouvernance à celle du fonds Noshaq, par ailleurs actionnaire minoritaire du fonds mixte en création. Cette indépendance et autonomie est parfois couplée à une demande de prise de participation et d'intérêt (carry), même très minoritaire, de l'équipe de gestion, ce que nous refusons bien entendu. Notre ambition de soutien des PME liégeoises ne doit pas être revue à la baisse pour des questions de funding. Néanmoins, les GT de septembre 2020 ont confirmé la nécessité d'évoluer et de créer à terme si nécessaire une société de management de fonds distincte de Noshaq (invest), dans laquelle seraient logés le personnel et les experts.

Il est utile de préciser qu'il ne s'agit aucunement ici pour nous d'une externalisation visant à sortir l'équipe de gestion du cadre dans lequel nous évoluons (notamment le décret gouvernance, pour être clair), mais de permettre à Noshaq de postuler à la création de fonds mixtes ambitieux (notamment avec l'Europe).

Pour poursuivre cette dynamique et le rythme des investissements (rappelons que Noshaq a investi en moyenne, 122 Mio €/an dans l'économie liégeoise ces cinq dernières années), il serait judicieux donc de trouver de nouvelles sources de financement afin de ne pas réduire les ambitions du Groupe. Outre nos partenaires bancaires, la piste des institutions financières européennes est en cours d'examen pour l'avenir et Noshaq a entrepris durant les années 2021 et 2023 un processus important de recapitalisation concomitant au présent plan stratégique.

Le GT de septembre 2021 consacré à ces thématiques a permis d'affiner cette suggestion et d'en proposer plusieurs autres. Le Comité d'audit sera chargé d'analyser toutes les pistes de « new funding » durant les 5 prochaines années et de

formuler au CA des propositions concrètes au fur et à mesure de leur examen et de leur mise en application possible.

Cercle vertueux des investissements

Par ailleurs, la future politique d'exit et de valorisation des participations du Groupe aura des répercussions sur les pistes de funding, sur la qualité du dealflow, sur l'image et le rayonnement de Noshaq. Elle influencera les partenariats avec des fonds privés, notre rentabilité et, partant, notre capacité à soutenir l'économie et l'emploi.

C'est pourquoi nous proposons d'instaurer une dynamique de cercle vertueux entre le dealflow, les process et les exit.

Le point de départ sera une stratégie d'investissement claire basée sur le nouveau plan, permettant de filtrer les dossiers à l'entrée et dès la note d'investissement sur base de critères quantitatifs et qualitatifs, tant en termes de :

- Positionnement dans les secteurs prioritaires et écosystémiques de l'investissement
- Scoring ESG / impact sociétal
- Stratégie d'exit.

Des travaux du séminaire stratégique du « Daft » des 24 et 25 août 2023, il ressort en outre les affinements suivants.

Le comité d'investissement de Noshaq composé du CEO, du CFO, du COO et de la CLO, sous l'autorité du Président de Noshaq, fonctionnera désormais comme un véritable comité d'investissement au niveau de l'analyse et du filtrage / challenge des dossiers, sans toutefois disposer d'une délégation de décision, la décision d'investissement relevant au CA (pour tout dossier > 50.000 euros). Ce comité aura pour ambition de sélectionner les meilleurs dossiers selon la stratégie d'investissement établie par le CA dans son plan stratégique, et de mieux anticiper, piloter et accélérer les « exits » par l'ajout systématiqued'un chapitre spécifique dès la présentation de la note d'investissement au CA.

Cela permettra en outre au contrôle de gestion de placer les exits dans nos business plan (généraux et par départements) et de piloter plus activement avec les IM, notre politique d'exits.

Chaque écosystème déterminera les paramètres et indicateurs clefs de son secteur d'activité en matière de performance (rentabilité) et exits (à titre d'exemple, le groupe de travail Life sciences du séminaire du daft a suggéré d'examiner systématiquement les possibilités d'exits en fin de phase clinique de type 2, moment clef selon leur propre analyse sectorielle).

Le comité d'investissement se doit d'améliorer encore la sélection des dossiers entrants (« in ») et de rendre plus efficace notre politique d'exits (« out ») afin de renforcer la rentabilité intrinsèque de notre portefeuille. Il devra viser aussi à réduire la taille du portefeuille de Noshaq pour concentrer le travail des équipes sur les dossiers à valeur ajoutée forte.

Le comité d'investissement se réunit tous les lundis du mois à l'exception de celui qui suit le CA (comex). Les sherpas qui le désirent peuvent assister aux débats sans prendre part toutefois au processus de sélection du comité d'investissement (ils seraient « juge et partie »).

Le Vice-Président est invité à la séance précédent le CA, qui outre la sélection des dossiers de la semaine, fixe l'ordre du jour du CA et évoque les points stratégiques à mettre à l'odj de celui-ci.

Le process et les compétences internes et externes (EKLO) permettront de monitorer l'évolution de l'investissement tout au long de sa vie en portefeuille, avec des mesures réduisant le risque, corrigeant les erreurs de trajectoires et permettant d'atteindre la stratégie d'exit visée.

L'opportunité de la création d'un fonds d'exit, esquissée en 2021, sera réanalysée au vu du nouveau contexte macroéconomique et de notre nouvelle stratégie d'exit.

Grâce à une politique d'exit active, une rotation intelligente et dynamique du portefeuille sera mise en place, générant le retour des moyens et une rentabilité permettant la poursuite de nos politiques d'investissement.

Ce cercle vertueux permettra de conserver et faire grandir la notoriété de Noshaq, d'assurer son attractivité pour continuer à boucler des partenariats avec d'autres acteurs et des fonds privés d'investissements. L'atteinte d'une rentabilité maîtrisée par l'équilibre des dossiers économiquement rentables et des dossiers « sociétalement riches » permettra de conserver notre ADN de soutien à l'économie liégeoise et à l'emploi, tout en garantissant la pérennité de nos moyens et de notre structure.

Le cercle vertueux de nos investissements doit nous permettre de créer une valeur économique et financière contribuant à un résultat net et une trésorerie permettant le versement d'un dividende moyen annuel de min 4% du capital souscrit et libéré à nos actionnaires.

Institutions financières européennes

Le dépôt d'un projet (seul ou en partenariat avec les autres invests, s'ils souhaitent s'inscrire dans ce programme) dans le cadre du programme Escalar lancé par le FEI, participe à cette stratégie de funding, l'objectif d'Escalar étant de venir en soutien de fonds existants (ou à créer) qui investissent dans les scale-up européennes. Pour la phase pilote, le FEI a débloqué une enveloppe de 300 Mios €. Pour la 2e phase, il s'agira d'un montant de 2 Milliards €.

Nous n'avons malheureusement pas été retenus dans le premier programme Escalar, principalement pour des raisons d'organisation des management teams (pas assez «commited » et pas assez « incentivées ») mais au vu des différents plans de relance annoncés par la Commission européenne, nous resterons attentifs aux appels au marché et nous nous dirigerons vers ce nouveau type de financement.

Recapitalisation / nouvelles opportunités de funding

Il est également impératif que la période à venir soit mise à profit pour réfléchir à des financements nouveaux, plus pérennes, complémentaires à notre stratégie de diversification des fonds et correspondant mieux à ce qu'est devenu Noshaq.

Lors de la période 2016-2020, Noshaq a non seulement changé de nom, mais a aussi changé son paradigme économique propre (classification SEC de marché S12.5 et non plus d'administration publique S13.12, suppression des abandons de créances, variabilité des taux des avances faites par la Région en fonction des marchés financiers, modifications de la gouvernance, autonomisation, responsabilisation et profitabilité du Groupe).

La mécanique de financement de Noshaq par la Région est toutefois restée identique au financement historique, tout en baissant drastiquement les apports de la Région. Le fonds était toujours sous-capitalisé au début du présent plan, il ne l'est plus du tout désormais suite à une fusion par la société mère Noshaq SA des filiales Feder, suite aux deux augmentations de capital de 2021 et 2023 et suite aux résultats reportés réalisés ces dernières années[4].

***

Le GT funding et le comité d'audit avaient établi une liste de 5 opportunités de funding pour l'avenir de Noshaq en 2021.

Pour rappel, celles-ci étaient les suivantes :

1) Le GT avait repris en priorité 1, une fusion des filiales feder avec la société mère Noshaq sa afin de renforcer ses fonds propres.
2) En Priorité 2, une recapitalisation de Noshaq sa.
3) Le GT a en outre émis en priorité 3, une meilleure valorisation du portefeuille existant (market cap, titrisation, etc) dans l'optique de recherche de financements complémentaires (comme nous l'avons fait avec l'immobilier pour de nouveaux crédits bancaires).
4) Et en priorité 4, les opportunités de funding à saisir, comme l'émission d'un emprunt obligataire (comme l'ont fait la SRIW et la Sowalfin) ou un appel à l'épargne citoyenne (sur certains projets par exemple comme l'agro-alimentaire en circuits couts et bio, le fonds Impact, le district créatif, etc).
5) Après l'examen de toutes ces opportunités (et l'examen de la valorisation du portefeuille et de ses segments), Noshaq pourrait réfléchir en priorité 5 à une IPO, partiellement (sur certaines positions du portefeuille regroupées dans un fonds soumis à IPO) ou totale.

[4] Précisons que nous parlons ici des équilibres bilantaires de Noshaq sa et que la dynamique du BP est quant à elle calibrée sur le groupe Noshaq.

Le GT funding du séminaire du « Daft » d'août 2023 a continué à examiner nos possibilités et alternatives.

La fusion des filiales Feder et la recapitalisation de Noshaq étant les deux premières priorités suggérées par le GT funding et le comité d'audit fin 2020, ces deux priorités ont été menées à bien durant l'année 2021 afin de la faire coïncider avec l'adoption de ce nouveau plan stratégique.

En juin 2021, les filiales Feder 1 et 2 ont été fusionnées avec notre société-mère, Noshaq sa, cette fusion améliorant de facto fortement la capitalisation et les fonds propres de Noshaq sa, préliminaire indispensable à la recherche de nouveaux financements extérieurs hors Région wallonne (notamment les financements bancaires additionnels).

Ce travail de fusion a été précédé d'un fastidieux, mais nécessaire et opportun pour la fusion et l'avenir, travail de valorisation de nos sociétés filiales et sociétés participées à la valeur de marché (« market cap »). Pour rappel, Noshaq groupe compte en son sein plus de 460 sociétés participées en capital et/ou en prêts). Ce travail était bien entendu nécessaire pour calculer la valeur d'échange des parts dans la fusion, mais il constitue aussi le point de départ d'un travail permanent à l'avenir de reporting de l'évolution de la valeur de nos participations à une valeur de marché, et de meilleure valorisation de notre travail d'invest dans notre politique de funding extérieur (hors RW). De cette façon, Noshaq a appliqué et mis en œuvre concrètement les 4 premières priorités du GT funding en un peu plus d'un an à peine.

Le 26 novembre 2021, la recapitalisation de Noshaq a été approuvée en AGE. Celle-ci a procédé à une recapitalisation de l'ordre de 82,5 millions d'euros, amenant désormais le capital social de Noshaq et ses fonds propres à un niveau comptablement robuste pour faire face à son métier de « venture capitalist » et ses immobilisations financières, et recourir à de nouveaux financements externes (notamment bancaires).

Complémentairement à la fusion et la recapitalisation, le funding du plan stratégique de Noshaq pour 2021-2026 a été complété dès 2021 par une nouvelle enveloppe de crédit sur « notoriété » auprès de nos partenaires bancaires de l'ordre de 60 millions d'euros dès 2021 (à libérer progressivement en fonction des besoins). Suite à notre travail de valorisation économique du portefeuille et exercice de consolidation du Groupe.

Afin de présenter une feuille de route financière et une promesse de rémunération par dividendes et d'amélioration de la valeur des parts des actionnaires durant la

future période 2021-2026 dans le cadre du processus d'augmentation de capital, Noshaq a établi son propre business plan et plan financier 2021-2026 (business plan, prévision bilantaire 21-26, P&L prévisionnel 21-26, tableau de financement et de tableau de trésorerie). Il s'agissait d'une première chez Noshaq et en Wallonie dans les invests.

Ce plan, véritable feuille de route du présent plan stratégique, est annexé au présent plan (annexe 1).
Ce Business plan et plan financier ont été actualisés en 2023 en vue de l'augmentation de capital de juillet 2023 et la version actualisée a été adoptée par le CA de Noshaq du 1er septembre 2023 (annexe 2).

Le 17 juillet 2023, Noshaq a procédé à une nouvelle augmentation de capital de 39,8 millions d'euros entièrement souscrits et libérés par Nethys SA.

Il est à noter en matière de gouvernance que dans le cadre de l'augmentation de capital de 2021, il a été proposé par les équipes et décidé par les actionnaires d'adopter un nouveau texte pour notre gouvernance en sus de nos statuts et de nos ROI. Une convention d'actionnaires a été rédigée et négociée entre les actionnaires à l'occasion de cette augmentation de capital du 26 novembre 2021 et du présent plan stratégique.

3.4.3.2. Expertises et compétences du Groupe Noshaq

Horizontalité et Pluridisciplinarité

Au fil de son évolution, Noshaq a, par nécessité et opportunité, construit un véritable groupe constitué d'entités distinctes mais complémentaires offrant une palette assez complète de services soutenant la croissance des entreprises et des écosystèmes du portefeuille.
Ce groupe compte pas moins de 80 personnes réparties sur 6 entités : Noshaq, IDCAMPUS, EKLO, LEANSQUARE, RELAB, PLUG-R.

Ces diverses entités sont actuellement en cours de redéfinition d'objectifs, de mise en perspective avec une ambition commune et partagée : s'inscrire en parfaite cohérence et complémentarité du plan stratégique de Noshaq 2021 / 2026.

Si la tâche est ambitieuse, elle s'est aussi imposée à nous et a été facilitée par la crise Covid qui nous a impactés autant comme révélateur que comme accélérateur. Les réunions de staff organisées en mode télétravail via Zoom,

réunissant l'ensemble des collaborateurs des diverses entités ont renforcé ce sentiment d'appartenance réelle à un ensemble qui se doit d'être cohérent, efficace et rentable.

Le plan stratégique 2021/2026 intervient à un moment particulier de l'évolution de notre institution mais surtout de l'économie mondiale. On peut véritablement parler d'un *momentum* que Noshaq ne peut manquer, constitué par trois éléments externes qui sont autant d'opportunités pour nous réinventer :

- une prise de conscience généralisée qui induit un bouleversement sociétal majeur, de nouveaux modes de travail, de déplacement, l'émergence de nouveaux business modèles disruptifs plus respectueux de l'humain et de son environnement et plus socialement responsables ;
- une crise sanitaire et économique sans précédent dont il faudra tirer les conséquences ;
- une fenêtre d'opportunité régionale qui impose aux acteurs économiques locaux une plus grande concertation et une vision partagée de l'avenir.

Intégrer ces changements auprès de nos stakeholders mais également au sein des équipes internes dans chaque entité afin de maintenir cette dynamique de groupe boostée par la crise actuelle est un des défis majeurs de ce plan stratégique. Nous devrons réfléchir aux moyens nécessaires pour intégrer et impliquer chaque collaborateur dans ce changement de paradigme.

Le changement, permanent.

Au-delà des notions mêmes d'expertises et de compétences au sein du groupe, c'est la culture du groupe elle-même qui est en train de se révéler, de prendre forme. Une culture de changement permanent, construite sur des valeurs fortes, et que les équipes s'approprient progressivement.
Les structures et vision en silos sont désormais périmées, comme le démontre par ailleurs la vision éminemment systémique de la matrice p.15.

Il va appartenir à chacun à l'avenir de poursuivre cette nouvelle façon plus adhocratique de travailler, dans une atmosphère de changement permanent.

Cet accroissement de liberté va de pair avec un accroissement des responsabilités. Une nouvelle matrice / mapping RH avec des responsabilisations accrues des équipes a été adopté par le CA de début juillet 2021.

Ces principes ont été réaffirmés, redéfinis et affinés lors du séminaire d'août 2023 et ont été transformés en un nouveau plan d'actions en matière de GRH.

Un nouveau ROI des instances de gouvernance et un nouveau ROI des comités internes s'en est suivi et ont été adoptés par le CA d'octobre 2021. Ceux-ci définissent désormais tous les workflows et responsables des reporting internes, que ce soit des instances de contrôle interne, de management, mais aussi les reportings des fonds et des ecosystèmes prioritaires.

Ces ROI sont en évolution permanente, le ROI des organes de gestion sera une nouvelle fois adapté fin 2023 afin d'intégrer les éléments issus des discussions menées lors de la dernière augmentation de capital de juillet 2023, de préciser certaines délégations et d'assurer une meilleure transparence et collégialité des débats avant et pendant les réunions du CA.

L'audit financier mené avec un consultant externe et arrivé à son terme en juin 2021, a confirmé notre souhait déjà exprimé de recruter un CFO responsable de l'ensemble des services financiers et de contrôles financiers, ainsi que la création d'un nouveau poste d'auditeur interne, chargé entre autres du risk controlling et placé directement sous l'autorité du Comité d'audit. Ces deux nouvelles fonctions font partie intégrante du nouveau mapping RH validé par le CA de juillet 2021. Elles font désormais, en 2023, partie intégrante de notre organisation depuis plus d'un an.

Chargés de déployer, dans l'action, ce nouveau mode de management à la fois plus transversal, pluridisciplinaire, agile, fluide et orienté (au sens de « au service du sens »), il nous appartient donc de créer les conditions pour que cette dualité liberté/responsabilité se développe de manière harmonieuse, au sein d'un cadre assurément solide.

Communauté de savoir et de pratiques

L'ensemble des compétences cumulées au sein des diverses entités du groupe constitue un vivier exceptionnel de savoir qu'il faut valoriser. La mise en commun de nos talents et l'échange de pratiques contribuent non seulement à la réussite de notre projet mais produit également des effets positifs sur chaque membre de nos équipes : motivation, gain de temps, efficacité, sens, créativité, innovation, confiance en soi… sont autant de bénéfices directs que nous pourrons en retirer.

Au-delà des formations annuelles déjà proposées individuellement, l'organisation de nos ressources humaines doit intégrer ce besoin fondamental.

Comme déjà évoqué, la crise covid a accéléré l'échange interne, le retour d'expériences et la meilleure compréhension des missions et rôles de chaque entité lors des réunions de staff Hubble en visioconférence. Cela a participé à renforcer notre culture d'entreprise .

Le nouveau **réseau interne Hubble** est un nouvel outil qu'il va falloir faire vivre, un premier pas qui permettra d'organiser cet échange de savoir, mais il ne peut suffire à un partage réellement profitable et efficace. Nous devons créer un processus simple permettant à chacun d'être partie intégrante d'une **communauté de savoir et de pratiques**, un véritable *compagnonnage*. Cette plateforme évoluera en fonction de l'apparition de nouveaux besoins.

Cet échange peut prendre plusieurs formes et dépasse le fonctionnement interne du groupe Noshaq. Nous devons, à travers le développement du « Think Tank Hubble », faire bénéficier nos sociétés participées et nos partenaires de notre communauté de savoirs et de pratiques et participer à des **programmes académiques favorisant la mutation et l'innovation.**

Enfin, notre changement de nom et de paradigme n'a pas échappé à la communauté étudiante, à Liège et Maastricht entre autres. Nombreux sont les étudiants qui considèrent à présent Noshaq comme une entreprise innovante et attrayante dans laquelle ils se projettent pour leur futur. Nous devons organiser et structurer leur accueil au sein de nos entités et favoriser les stages chez Noshaq et nos entreprises participées en collaboration avec HEC Liège et Maastricht University School of Business and Economics. Mais aussi dans les autres disciplines que financières quand nous en avons l'opportunité (IT, facility management, Droit, etc)

Une évaluation continue

Un plan stratégique, aussi ambitieux soit-il, n'a de sens que s'il est suivi, scanné, évalué en permanence, à l'aide de « Key Performance Indicator » (KPI) avec aussi des indicateurs novateurs.

Comme évoqué supra, les équipes ont défini, pour la première fois de l'histoire de l'invest, **le business plan et le plan financier à 5 ans de Noshaq** (voir annexes 1 et 2 au présent plan stratégique). Ce plan financier intègre bon nombres d'hypothèses qu'il s'agira d'évaluer, valider, corriger tout au long de ces 5 années. Cette évaluation a eu lieu en 2023 et a donné lieu à une actualisation du business plan de Noshaq.

Une personne a été chargé au sein des équipes de l'évaluation permanente du plan stratégique avec le CFO. Ce suivi et cette évaluation seront présentés tous les ans au CA.

Outre nos actuels KPI quantitatifs (50 Mios de décisions / an, 30 nouvelles sociétés, 2% de TER (total expense ratio)), il a été décidé en outre de cette évaluation permanente du business plan et suivi du plan financier, de constituer une batterie de KPI plus qualitatifs via **une approche ESG complète et ambitieuse** (voir infra et annexe 3).

C'est cette dernière qui sera désormais notre grille d'analyse principale de nos KPI quantitatifs et qualitatifs.

En plus d'être de puissants outils de gestion des processus, les indicateurs clés de performance sont également d'excellents vecteurs de communication dans l'entreprise.

3.4.4. Mise en œuvre de la vision « transition économique et écologique » (politique ESG)

<u>Rétroactes</u>

En sa séance du 26 novembre 2021, le CA de Noshaq a adopté le plan stratégique 2021-2026. Celui-ci reprenait un point décrivant la « mise en œuvre de la vision de transition économique et écologique (politique ESG) ».

Lors de cette même séance, le CA a validé l'adoption d'une première version de la politique ESG pour une expérience pilote d'un an, durant l'année civile 2022.
Cette politique reposait sur des critères d'exclusion et 4 niveaux de « classement » des entreprises (de TS0 à TS3).

Cet engagement a été traduit dans la convention d'actionnaire du 26 novembre 2021.

Durant toute l'année (civile) 2022, les nouvelles décisions d'investissement chez NO et NE3 ont fait l'objet d'un screening ESG sur base de cette première version de la politique ESG.

En sa séance du 30 septembre 2022, sur base de la note finale « Politique de transition (« ESG ») de Noshaq », le CA de Noshaq, après un an de travail, a validé sa propre politique de screening ESG et a proposé que l'AG de novembre 2022 fasse sienne cette nouvelle méthodologie eu égard à ce que celle-ci s'écartait sur quelques points, de celle validée dans la convention d'actionnaires signée en marge de l'augmentation de capital du 26 novembre 2021.

Le CA a décidé en outre, si l'AG de novembre 22 confirmait bien les propositions du CA, de continuer à transiscorer les dossiers entrants (le flux) sur base de la méthodologie adaptée et de profiter de l'exercice 2023 pour procéder au scoring de toutes les sociétés en portefeuille (le stock) d'ici fin 2023.

La convention d'actionnaire du 25 novembre 2022 reflète cette décision en son article 3 : Politique ESG :

« Noshaq, motivée par l'importance stratégique du sujet pour maintenir son rôle comme « transitionneur » du tissu économique liégeois et pionnier dans une approche crédible de mise en œuvre des enjeux ESG, s'engage dès lors à mettre en place une politique d'investissement respectueuse des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») dans ses procédures d'investissement et ses processus de prise de décisions.

Elle s'engage dès lors à définir une politique ESG applicable dans le cadre des investissements éligibles sur base des critères définis à l'article 2 de la présente convention d'actionnaires mais également pour elle-même ainsi que de faire l'évaluation de cette politique de manière régulière, des 3 (trois) critères ESG :

1. *Environnement*

   Les caractéristiques environnementales sont relatives à l'impact de l'entreprise sur le changement climatique. Elles tiennent compte de la gestion des déchets, l'impact sur la biodiversité, les émissions de gaz à effet de serre, les rejets d'eaux usées et la prévention des risques environnementaux.

2. *Société*

   Les caractéristiques sociales considèrent la prévention des accidents, la formation du personnel, le respect du droit du travail, la chaîne de sous-traitance (supply chain) et le dialogue social.

3. *Gouvernance*

   Les critères de bonne gouvernance vérifient l'indépendance du conseil d'administration, la structure de gestion, la transparence de la rémunération des dirigeants, la lutte contre la corruption, la féminisation des conseils d'administration.

Dans ce cadre, Noshaq développera un outil innovant et simple de mesure de maturité Environnementale, Sociale et de Gouvernance propre, de ses entreprises participées, et de ses fonds, appelé « Transiscore », construit sur (1) des critères d'exclusion et (2) des matrices d'évaluation transversales permettant le calcul du « Transiscore ».

(1) Les critères d'exclusion comprennent notamment (mais pas exclusivement) les entreprises actives dans les secteurs suivants :

- *Organisation active dans la production et distribution de tabac ;*
- *Organisation active dans les jeux d'argent ;*
- *Organisation active dans les paris ;*
- *Organisation active dans le secteur de la défense et de l'armement ;*
- *Organisation active dans la pornographie et la prostitution ;*
- *Organisation active dans la production et distribution d'eau en bouteille ;*
- *Organisation utilisant des OGMs dans ses produits ou sa chaîne de valeur ;*
- *Organisation menant des activités à risque significatif de pollution des océans et des nappes phréatiques ;*
- *Organisation menant des activités à risque significatif sur la biodiversité ;*
- *Organisation développant, commercialisant, intégrant des produits illégaux ou faisant l'objet d'un retrait progressif par rapport à la législation ;*
- *Organisation active dans les secteurs d'activité présentant un risque élevé de violation des droits humains, des conditions sociales ou de travail dignes ;*
- *Organisation optimisant ses réductions d'impôts par le biais de sociétés écran, via cross-facturation et évasion fiscale ;*
- *Organisation ne permettant pas la liberté d'association, de négociation collective dans sa chaîne de valeur ;*

- *Organisation dont les fournisseurs emploient des enfants en dessous de l'âge de 15 (quinze) ans (ou âge minimum fixé par l'OIT) ;*
- *Organisation ayant été mise en examen pour pots de vin, fraude, corruption au cours des 5 (cinq) dernières années ;*
- *Organisation ayant été mise en examen pour blanchiment de capitaux au cours des 5 (cinq) dernières années ;*
- *Organisation ayant financé des partis politiques au cours des 5 (cinq) dernières années ;*
- *Organisation reconnue coupable d'actes allant à l'encontre de la protection des consommateurs au cours des 5 (cinq) dernières années ;*
- *Organisation reconnue de travail des enfants, travail forcé, esclavagisme, traite des êtres humains, dans son entreprise ou sa chaîne de valeur.*

Les entreprises actives dans les secteurs exclus peuvent bénéficier d'une dérogation dans un cadre strict, à savoir :

- *le développement d'un projet « à impact » ou « solution » ;*
- *logé au sein d'un SPV ;*
- *dont la gouvernance est strictement encadrée par une convention d'actionnaires, grâce à laquelle le groupe Noshaq bénéficie d'une représentation au conseil d'administration et d'un droit de veto sur certaines décisions stratégiques financières (e.g. le versement de dividendes) et extra-financières (e.g. touchant à la politique ESG de Noshaq dans ses autres composantes que celles visées par la présente dérogation).*

(2) Le transiscore fonctionne par paliers successifs et progressifs allant de E(xclusion) à A(rrivée), incluant un ensemble des critères pour chacun des trois piliers (E, S et G). Il est basé sur une combinaison d'un "socle" (critères identiques pour tous et obligatoires) et de critères laissés au libre choix des entreprises ("pick'n'choose" – liberté de choisir ce sur quoi l'entreprise veut travailler) différents pour chacun des paliers.

Noshaq a appliqué ce scoring pour elle-même et pour ses décisions d'investissement dès janvier 2022, sur base des projets de matrices élaborés par le Change Manager en concertation avec les équipes d'Investment Managers et avec l'accompagnement de la société de consultance ESG désignée en janvier 2021 et dont la mission court sur toute l'année 2021. Dès janvier 2022, toutes les notes d'investissement présentées au conseil d'administration ont présenté un scoring ESG.

Ces matrices de scoring ont été testées par le conseil d'administration durant l'année 2022 et ont fait l'objet d'une évaluation et d'une adoption définitives par le conseil d'administration en septembre 2022 pour application définitive à partir de janvier 2023.

Noshaq fera dès lors ses meilleurs efforts pour atteindre d'ici fin 2026 les objectifs suivants :

- *plus de 50 % (cinquante pourcents) des sociétés participées pourront être qualifiées A ou B (moyenne pondérée par les montants investis, en capital ou en prêt) ;*
- *Noshaq atteindra le palier B. »*

Ces engagements restent inchangés dans la convention d'actionnaires du 17 juillet 2023.