



**PLAN  
STRATÉGIQUE**  
2021>2026

**prosho**

# Table des matières

## 1. CONTEXTE

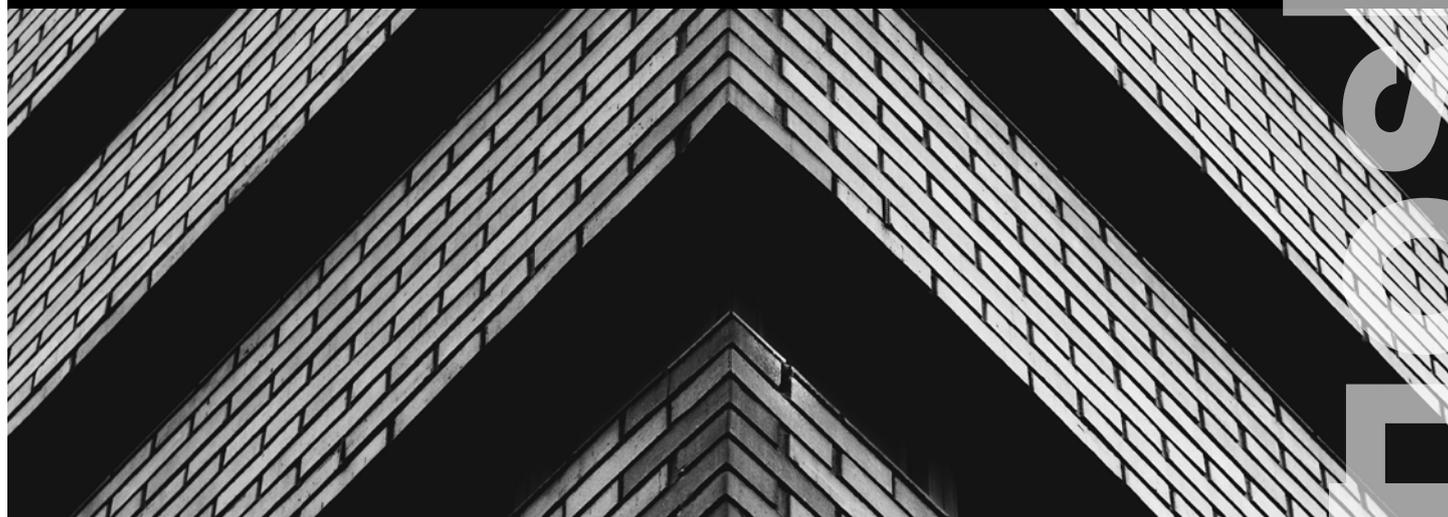
- 1.1. Noshqa, décision du CA 07/02/2020 (pre-covid)
- 1.2. Covid-19 et inondations, les impacts
- 1.3. Eléments extérieurs : les influences

## 2. ÉVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2016-2020

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

## 3. PLAN STRATEGIQUE 2021-2026

- 3.1. Le cadre
- 3.2. Missions et valeurs
- 3.3. Vision (horizon 2026)
  - 3.3.1. Croissance de nos investissements porteurs de sens dans une stratégie d'ensemble profitable
  - 3.3.2. Projets de développement et écosystèmes
  - 3.3.3. Transition économique et écologique
  - 3.3.4. Funding, expertises et compétences
  - 3.3.5. Accompagnement des PME dans le retournement de leur business model

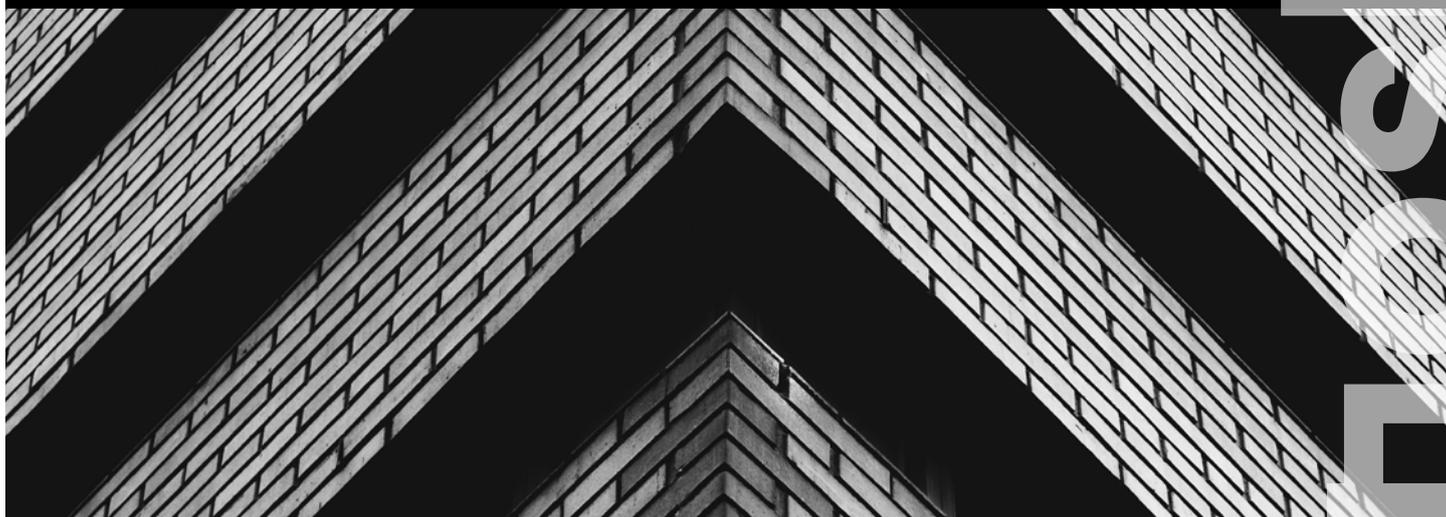


Logo of Noshqa, featuring the word 'Noshqa' in a large, stylized, semi-transparent font.

# Table des matières

## 3.4. Axes de travail du plan stratégique du plan 2021-2026

- 3.4.1. Mise en œuvre de la vision « croissance » de nos investissements dans un mix « opportunité / sens » et contexte global
- 3.4.2. Mise en œuvre de la vision « renforcer les écosystèmes existants »
  - 3.4.2.1. **Sciences du vivant**
  - 3.4.2.2. **Immobilier**
    - LES FRICHES INDUSTRIELLES
    - DELIVERY UNIT TIHANGE
    - DISTRICT CRÉATIF
  - 3.4.2.3. **Industrie 4.0 et réindustrialisation « we build factories »**
  - 3.4.2.4. **Agroalimentaire / Agrotech**
  - 3.4.2.5. **Numérique / nouvelle économie / ICC**
    - LEANSQUARE
    - LA GRAND POSTE
  - 3.4.2.6. **Energie et développement durable**
- 3.4.3. Mise en œuvre de la vision « funding, expertises et compétences »
  - 3.4.3.1. **Funding**
    - CERCLE VERTUEUX DES INVESTISSEMENTS
    - INSTITUTIONS FINANCIÈRES EUROPÉENNES
    - RECAPITALISATION / NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE FUNDING
  - 3.4.3.2. **Une évaluation continue**
- 3.4.4. Mise en œuvre de la vision transition économique et écologique



scad

# noshaq

## 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 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 mis à disposition de la Région wallonne, émergence de nouveaux acteurs de financement et de développement d'écosystèmes, environnement économique global en profonde mutation, 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...

C'est sur base de ce constat que 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.

### 1.2. 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 entraîné des conséquences importantes sur notre propre fonctionnement.

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

# noshaq

Ce moment particulier est aussi l'occasion de penser à un modèle de développement économique qui nous rende moins directement dépendants car celle-ci - la dépendance de notre économie - 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, p. ex. dans le secteur de la construction, etc.).

## 1.3. 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 réfléchi 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 la SOGEPA, NOSHAQ et la SPI.

En 2021, le Gouvernement wallon a chargé la SPI et NOSHAQ de constituer une Delivery Unit (DU) chargée de suivre et d'accompagner la fermeture des réacteurs nucléaires à Tihange. Cette Delivery Unit a été constituée, l'équipe est en train de se composer et la DU entame 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

# noshaq

ces nouveaux partenariats ou ces projets de développement, NOSHAQ conservera, comme toujours jusqu'ici, 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 SOWALFIN) se sont rapprochés physiquement et fonctionnellement sous une coupole des outils. Un fonds inter-investis publics/privés de 200 millions d'euros (AMERIGO FUND) est en cours de finalisation afin de soutenir la relance. Noshaq participe activement à la dynamique de construction de ce fonds en y investissant 50% des moyens alloués par les 9 invests locaux.

# noshaq

## 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 millions 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.

# noshaq

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

## 2.2. Objectifs qualitatifs

### 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.

### 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, services financier, juridique, communication et IT)
- En externe, via les missions spécialisées réalisées par les services transversaux

Les services transversaux apportent beaucoup de valeur en interne ainsi qu'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 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.

# noshaq

Parmi ces initiatives, on peut citer :

- La structuration du DISTRICT CREATIF (y.c. LA 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 » ;
- La simplification de la structure du Groupe en fusionnant les sociétés qu'il est pertinent de regrouper ;
- L'intégration de nouveaux outils de gestion (par exemple CRM EFFICY, Dilitrust pour les Conseils, 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

EKLO se positionne comme un réel partenaire de NOSHAQ et vient en support qualitatif en réalisant différents types de missions répondant aux besoins très

# noshaq

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.

# noshaq

## 3. Le plan stratégique 2021-2026

### 3.1. Le cadre

La crise Covid modifie sans conteste les paramètres et priorités à fixer dans notre nouveau Plan stratégique. 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.

EKLO, 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.

### 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.

La mission vise également à 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<sup>1</sup>. A une époque où NOSHAQ se tourne de plus en

---

<sup>1</sup> 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

# noshaq

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. Vision (horizon 2026)

### 3.3.1. 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 la croissance de notre politique d'investissements au profit de nos sociétés participées, des PME liégeoises et de l'économie liégeoise au sens macro. Et bien entendu aussi, in fine, de notre propre rentabilité financière et à valeur ajoutée sociétale.

### 3.3.2. 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 (biotechs, immobilier, industrie 4.0., numérique / nouvelle économie, agroalimentaire), mais également en étant l'initiateur de nouveaux projets de développement économique (énergie, transition écologique, mobilité/logistique, industries culturelles et créatives (ICC) et friches industrielles), 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 un renforcement encore croissant de nos partenariats avec les autres acteurs économiques liégeois.

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.

---

2010 et 2020 mais aujourd'hui encore, la répartition par arrondissement dans le portefeuille de NOSHAQ est toujours de 70/20/10.

# noshaq

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.

### 3.3.3. 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.

### 3.3.4. 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, 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 funding, un tout nouveau paradigme est à inventer.

### 3.3.5. Accompagnement des PME dans le retournement de leur business model

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.

# noshaq

Il est plus que jamais nécessaire de (ré)inventer des modèles économiques disruptifs qui changeront ou influenceront nos modes de vie. 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 vient de montrer 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.

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 aussi pour contribuer au développement responsable et durable de notre société.

## **3.4. Axes de travail du Plan stratégique du Plan 2021-2026**

### **3.4.1. Mise en œuvre de la vision « croissance » de nos investissements dans un mix « rentabilité / 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, 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.

# noshaq

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.

Il y a donc un mouvement vertueux 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 75 à 100 Mios par an les 5 années à venir.

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. 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-efficiencie 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.

# noshaq

Contexte : New European Bauhaus & smart specialization strategies						
Possibles						
Ecosystèmes →		LIFE SCIENCES	INDUSTRIE	ICC	AGRO	IMPACT
Vecteurs ↓			Industrie 4.0 Energie	Entertainment, Media & ICT	Quality Agri Agro-tech	Environnement
Provocateurs	Immo	CHU Park LegiaPark Accessia	Evarzinc, Chertal LSP1 & LSP2, H2Immo	Grand Poste (+Relais) Fiacre, PL, Madeleine 4.0	ACEC, Brasserie de Liège	Evarzinc, Chertal
	ESG / Transition / Efficience énergétique	+	+	LeanSquare	+	+
	Nouveaux Modèles Economiques			+	+	+
	Numérisation / Digitalisation		+	+	+	
	Accompagnement Accélération Incubation	EKLO Bridge2Health	EKLO Smart Industry Booster ReLab	EKLO IDCompus ReLab Plug-R	EKLO	EKLO
Fonds Spécialisés	White Fund, Epimède NOSHAQ Spinoffs	F.I.C.I Industrya SIBL The Faktory II	LeanSquare Music / Entertainment: Walifornia 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 écosystèmes sont aussi variablement perméables aux vecteurs 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.

### 3.4.2.1. 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 wallon, belge et international. Les sciences du vivant en Province de Liège représentent aujourd'hui 90 sociétés, dont une soixantaine participée par NOSHAQ, près de 3000 emplois

# noshaq

directs en PME, avec un doublement de l'emploi sur 8 à 10 ans au rythme actuel de croissance, plus de 200 M€ levés chaque année depuis 2017, dont 25 M€ par an provenant de NOSHAQ en moyenne (chiffre en croissance, 31 M€ en 2019) sur la période 2018-2020. Les sciences du vivant représentent aujourd'hui aussi plus de 30 M€ 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 4 pôles majeurs que sont le CHU, le Légia Park (CHC), le Liège Science Park et Accessia. 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 quelques axes fondamentaux sur lesquels NOSHAQ et plus globalement le Groupe 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

# noshaq

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...)
- 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, 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 gèrerait donc l'ensemble des missions de ce périmètre pour le compte des différentes structures existantes (B2H, Accessia, SPS, Mont Legia, CHU Park, ...).

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-mêmes également la croissance rapide de l'écosystème biotech.

Aujourd'hui, le Groupe NOSHAQ, en partenariat, a dans ses cartons la construction de plus de 50.000 m<sup>2</sup> 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, ...).

# noshaq

## 3.4.2.2. 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, Liege Airport Business Park, Accessia Pharma, Val Saint Lambert Office Park, La Grand Poste, ... Projets que nous menons seuls ou en partenariats tels que Ethias, CHU, 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.

L'activité immobilière durant la période 2015-2020 ayant été extrêmement productive (300 M€ affectés), il faut se pencher sur le financement spécifique de cet axe prioritaire pour la période suivante.

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 ;

# noshaq

- Susciter une cohérence et une vision partagée entre les différents acteurs liégeois publics et privés.

## ➤ Les friches industrielles

Le Gouvernement wallon a annoncé en avril 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 de biodiversité et naturels en cas de besoin de localisation de nouvelles entreprises dans notre région.

Une dynamique qui rentre en résonance 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 ;

# noshaq

- Tirant profit des expériences étrangères ayant permis le développement de projets associant passé industriel et développement économique dans un projet d'intérêt public.;
- S'appuyant sur les schémas de références stratégiques de développement territorial des différentes instances publiques, sur les travaux de la Foncière liégeoise et en collaboration éventuelle avec le fonds FICI dont nous avons la gestion ;

## ➤ Delivery Unit 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).

Une coordinatrice a été engagée, l'équipe est en cours de constitution et la première tâche de cette DU sera de déterminer avec les autorités concernées, son plan d'action durant les prochaines années, quelques soient les décisions fédérales concernant le rythme de fermeture des centrales en Belgique.

## ➤ District créatif

La Grand Poste a ouvert en septembre 2021. Le Fiacre, Copis 2 puis Madeleine sont en cours de travaux. Une fois ces 4 éléments fondateurs réalisés, nous devons préciser notre vision pour le district créatif (quartier Grand Léopold), chaque unité jouant son rôle propre, renforçant la stratégie globale du district créatif.

### 3.4.2.3. Industrie 4.0. et Réindustrialisation « We build factories »

La politique d'investissement du Groupe NOSHAQ se veut profondément axée sur la rentabilité 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

# noshaq

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 entre Smart Industry Booster, les centres de recherche de l'ULiège, Nethys, NRB, NSI, Technifutur, Mecatech, Agoria, Industrya et les groupes industriels présents dans la région liégeoise 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 :

- Plus rapides dans une production
- 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 efficaces (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, etc.).

Il est opportun que NOSHAQ soit un puissant vecteur de réindustrialisation.

# noshaq

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 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 et 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 21<sup>e</sup> 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 processus d'industrialisation pour nous rendre moins dépendants des grands marchés internationaux et du trading à l'échelle mondiale.

Outre sa spécialisation sectorielle et systémique (voir la matrice de nos interventions en p.13), NOSHAQ veillera dans sa politique d'investissements 2021-2026 à soutenir les initiatives (grandes comme petites, dans nos secteurs prioritaires ou non) de relocalisation de productions industrielles sur l'ensemble du territoire de la Province de Liège.

L'intérêt collectif, le bien commun doivent plus que jamais être au cœur des politiques publiques. Une conviction que partagent NOSHAQ, la SPI et la SOGEPA.

# noshaq

Des structures publiques qui entendent accélérer et renforcer une réindustrialisation autour de projets structurants répondant aux besoins du territoire.

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.

## 3.4.2.4. Agroalimentaire / Agrotech

Le Groupe NOSHAQ a fait de l'enjeu majeur que constitue l'agroalimentaire, un pôle stratégique. À 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 notre 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 se doit d'intégrer 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 entraînent 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.

# noshaq

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, RELAB, le HUB CRÉATIF et les autres écosystèmes développés par NOSHAQ.

La structuration de l'écosystème agroalimentaire doit permettre d'inscrire NOSHAQ comme un acteur de référence de la transition du modèle agroalimentaire vers une chaîne 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 le Groupe 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 chaîne 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 dédié 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

# noshaq

répondant à des critères éthiques et renforçant la chaîne 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.

## 3.4.2.5. Numérique/Nouvelle Économie/ICC

Dans cet écosystème, NOSHAQ a exprimé dès 2014 des ambitions fortes en créant notamment le fonds d'investissement LEANSQUARE. 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, l'e-santé, ...ont fait de lui une référence dans le domaine. LEANSQUARE a, entre 2014 et 2020, placé NOSHAQ sur la carte de la nouvelle économie et des start-ups numériques. Elle a investi dans un peu moins 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.

Aujourd'hui, 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

# noshaq

d'entrepreneurs, les nouvelles approches économiques et tendances sociétales ;

- Développer dans le fonds ou en partenariat, des écosystèmes autour de 3 spécialisations distinctes :
  - EntertainmentTech
  - B2Btech
  - Transition
- 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 tout en visant la rentabilité du fonds à travers des investissements sélectifs et cibles.

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 connaître 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).

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 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 ;

# noshaq

- 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.

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

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

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 Philharmonique 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 devons être créatifs et oser prendre des risques si l'on veut maintenir sa réputation de premier plan à notre métropole culturelle.

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.

### **3.4.2.6. Energie et développement durable**

Le secteur de l'énergie entame un nouveau cycle, venant transformer profondément la chaîne de valeur du modèle intégré, lié d'une part au

# noshaq

développement des énergies renouvelables et au 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.

Nous souhaitons, notamment 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, RESA, ...) 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 entre le public et le privé afin de co-construire, avec l'adhésion d'autres acteurs (SPI, Sogepa, SRIW, Nethys, ...) et opérateurs énergétiques liégeois (SOCOFE, John Cockerill, RESA, Luminus, Lampiris, ...), 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

# noshaq

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.**

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.

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.

# 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.

### 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.

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 (> 50 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 M€, nous avons créé LEANSQUARE, EPIMEDE CAPITAL et WHITE FUND. Rise PropTech est désormais créé et débute ses activités.

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), mais de permettre à NOSHAQ de postuler à la création de fonds mixtes ambitieux (notamment avec l'Europe).

Sur base d'un benchmark externe à réaliser dans les prochains mois, le Comité de rémunération va analyser les options envisageables et faire des propositions au CA pour fin 2022 au plus tard.

# noshaq

Pour poursuivre cette dynamique et le rythme des investissements, il serait judicieux donc de trouver de nouvelles sources de financement afin de ne pas réduire les ambitions du Groupe.

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 par rapport à la matrice
- Scoring ESG / impact sociétal
- Stratégie d'exit.

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.

Grâce au fonds d'exit à constituer, 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 « socialement 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.

# noshaq

## *Institutions financières européennes*

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.

Une attention sera également portée à d'autres types de grands projets européens qui pourraient amener des financements complémentaires permettant le développement d'activités à haute valeur ajoutée sur le territoire de la province de Liège ou à proximité (par exemple le développement du projet de télescope européen Einstein, si le territoire ci-avant visé devait être concerné).

## *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.

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 est toujours sous-capitalisé, il présente toujours jusqu'ici une absence de rémunération des actionnaires, il est toujours lié à l'application de la convention avec la Région qui prévoit une mise en réserves indisponibles de 50% des résultats au profit de cette dernière, etc.

Jusqu'ici, cette situation a permis à l'invest le renforcement – nécessaire - de ses fonds propres par mise en réserve des résultats reportés, puisqu'une recapitalisation n'a jamais été jusqu'ici mise à l'ordre du jour.

\*\*\*

Le GT funding et le Comité d'audit ont établi une liste de 5 nouvelles opportunités de funding pour l'avenir de NOSHAQ.

La fusion des filiales Feder et la recapitalisation de NOSHAQ ont été les deux priorités suggérées par le GT funding et le Comité d'audit fin 2020. Ces deux priorités ont été menées à bien durant cette année 2021 afin de les 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 S.A., cette fusion améliorant de facto fortement la capitalisation et les

# noshaq

fonds propres de NOSHAQ S.A., préliminaire indispensable à la recherche de nouveaux financements extérieurs hors Région wallonne (notamment les financements bancaires additionnels).

Le 26 novembre 2021, la recapitalisation de NOSHAQ a été approuvée en AGE. Celle-ci procède à une recapitalisation de l'ordre de 82,5 M€, 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 à ses immobilisations financières et pouvoir recourir à de nouveaux financements externes (notamment bancaires).

Le présent plan stratégique intègre donc déjà entièrement et complètement la mise en œuvre des priorités 1 et 2 du GT funding et du Comité d'audit.

Afin de présenter une feuille de route financière ainsi qu'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).

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.

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 courts et bio, le fonds *Impact*, le district créatif, etc.).

Complémentairement à la fusion et la recapitalisation, le funding du plan stratégique de NOSHAQ pour 2021-2026 sera complété dès 2021 par une nouvelle enveloppe de crédit sur «notoriété» levée auprès de nos partenaires bancaires de l'ordre de 66,66 M€ (à libérer progressivement en fonction des besoins).

Ultérieurement, le business plan de NOSHAQ et sa politique de funding seront mis en œuvre au travers de la réception d'une nouvelle enveloppe Feder et du recours à de l'emprunt garanti ou du CP pour un montant de 150 M€.

La réflexion évoquée a donc bien été menée avec nos actionnaires tout au long de 2021 (RW, Nethys, Ethias, banques, partenaires privés) sur l'opportunité d'un changement radical du modèle de financement de NOSHAQ, encore trop influencé

# noshaq

par le fonctionnement originel de Meusinvest (droit de tirages exclusifs de la Région, abandons de créances, réserves indisponibles, ...).

Comme évoqué, le Comité d'audit a défini en 2021 la « market cap » de NOSHAQ S.A. et du Groupe NOSHAQ. A la suite de quoi, NOSHAQ a proposé à ses actionnaires la fusion des sociétés NOSHAQ S.A., NOSHAQ EUROPE 1 et NOSHAQ EUROPE 2, puis une augmentation de capital de 100 M€, la Région wallonne convertissant quant à elle une partie de sa créance (droits de tirage) pour 40 M€ afin de ne pas être diluée. L'attrait de cette augmentation de capital consiste en une politique de distribution de dividendes modérée ou significative lors d'exits importants, ce qui participe aussi au changement de paradigme actionnarial de NOSHAQ.

Il est à noter, en matière de gouvernance, que, dans le cadre de cette augmentation de capital, il a été proposé par les équipes et décidé par les actionnaires d'adopter un nouveau texte en sus de nos statuts et de nos ROI. Une convention d'actionnaires a ainsi été rédigée et négociée entre les actionnaires.

### 3.4.3.2. 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 Indicators » (KPI).

Comme évoqué supra, les équipes ont défini, le business plan et le plan financier à 5 ans de NOSHAQ. Ce plan financier intègre bons nombres d'hypothèses qu'il s'agira d'évaluer, valider, corriger tout au long de ces 5 années.

Une fonction a été nouvellement créée (Senior Head of Funding and SP monitoring / Executive Committee Advisor) et une personne de l'équipe désignée à ce poste ; celle-ci sera chargée du suivi de notre funding et de l'évaluation permanente du plan stratégique avec le futur CFO. Ce suivi et cette évaluation seront présentés tous les 6 mois au CA.

Outre nos actuels KPI quantitatifs, 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.

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

# noshaq

## 3.4.4. Mise en œuvre de la vision transition économique et écologique

Le GT organisé en septembre 2020 à ce sujet a suggéré que Noshaq définisse ses critères ESG propres le plus rapidement possible.

Cette vision doit être développée en interne, dans notre fonctionnement d'une part, et dans nos métiers d'investisseurs d'autre part.

NOSHAQ s'est fait accompagner durant l'année 2021 par un consultant pour mettre en œuvre une véritable politique ESG de son propre business model, mais également dans sa stratégie d'investissement (filtre ESG des investissements proposés).

La transition est devenue inévitable et NOSHAQ souhaite être précurseur en la matière.

Après un an de réflexion en interne et avec un consultant externe, NOSHAQ s'y inscrit en développant 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 des critères d'exclusion et des matrices d'évaluation transversales et sectorielles, il comporte 4 niveaux :

- TS0: "je nuis"
- TS1: "je fais mieux"
- TS2: "je fais du bien"
- TS3: "je suis la solution"

Nous proposons 5 ans pour atteindre un objectif ESG ambitieux pour Noshaq.

En effet, nous proposons que d'ici 2026 :

- Plus de 50% de nos entreprises soient TS2 ou 3
- Noshaq sera lui-même TS2
- Nos montants investis seront, en moyenne pondérée, TS1,45<sup>2</sup>
  - TS1,80 en capital
  - TS0,80 pour nos fonds
  - TS1,60 pour nos prêts

Poussés par l'inévitabilité du sujet, nous sommes néanmoins actuellement face à sa relative immaturité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de NOSHAQ.

---

<sup>2</sup> La méthode de calcul est détaillée page 12 de l'annexe 2 (il s'agit de la moyenne pondérée des montants investis par les TS des différentes participations)

# noshaq

Pour cette raison, un travail important de conscientisation et de montée en compétence des équipes est bien prévu : nous sommes motivés par l'importance stratégique du sujet pour maintenir le rôle de NOSHAQ comme "transitionneur" du tissu économique liégeois et pionnier dans une approche crédible de la prise en compte des enjeux ESG.

Pour cette raison également, la stratégie d'évaluation ESG proposée par les équipes sera menée en « expérience-pilote » durant toute l'année 2022. Cela sous-entend que le scoring de nos investissements et de NOSHAQ débutera entièrement dès janvier 2022, jusque décembre 2022, sans pour autant exclure a priori des investissements ou d'en écarter certains avant le scoring soumis au Conseil d'administration pour validation ou non de l'investissement.

Début janvier 2023, le Conseil d'administration validera notre politique ESG sur base de cette année test afin que les Investment Managers intègrent cette politique dès l'amont dans le filtrage des dossiers à l'entrée.