

AVIS n° 1494

Réforme des outils économiques et financiers wallons -
Principes clés en vue de l'opérationnalisation

Avant-projet de décret relatif aux sociétés régionales de
développement économique et aux sociétés spécialisées –
Première lecture

Avis adopté le 1^{er} juillet 2022

1. PRÉAMBULE

En date du 9 juin 2022, le CESE Wallonie a été saisi d'une demande d'avis sur l'avant-projet de décret relatif aux sociétés régionales de développement économique et aux sociétés spécialisées.

Le 22 juin, M. Nicolas Pire, chef de cabinet du Ministre Willy BORSUS, est venu présenter ledit avant-projet de texte en Commission Economie-Finance-Politiques industrielles du CESE Wallonie.

2. PRÉSENTATION DU DOSSIER

L'avant-projet de texte s'inscrit dans un des objectifs fixés par la Déclaration de politique régionale 2019-2024 stipulant que « Le Gouvernement poursuivra la rationalisation des structures et des dispositifs de soutien aux entreprises et aux indépendants ».

La DPR 2019-2024 prévoit par ailleurs que « La Wallonie se dotera d'un dispositif de financement unique pour la transition énergétique et l'économie circulaire au sein des outils publics de financement, qui définiront une offre globale et cohérente en matière d'accompagnement et de financement. Une cellule d'anticipation, de veille et d'intelligence économique visant à anticiper et à détecter les besoins futurs de l'économie wallonne et à identifier opportunités et menaces sera par ailleurs développée au sein de Synergie Wallonie au départ de la cellule existant au sein de la Sogepa». L'avant-projet de décret vise à fusionner la SOGEPa, la SOWALFIN et la SRIW, ce qui constitue une opportunité de simplifier l'accès aux supports fournis par la Région wallonne aux entreprises et indépendants wallons.

Chaque dossier d'entreprise sera suivi par un Account Manager (point de contact unique des entreprises), qui sera sa personne de référence, sauf pour les dossiers faisant l'objet d'une automaticité. L'Account Manager sera responsable de la relation avec l'entreprise et mobilisera en interne les ressources nécessaires pour assurer la prise en charge du dossier. Le nouvel outil fusionné constituera un véritable partenaire de l'évolution des entreprises grâce à un accompagnement plus qualitatif, efficace et personnalisé, tout au long de leurs cycles de vie.

Grâce à une gestion personnalisée des dossiers, l'outil accroîtra son potentiel d'identification des besoins non exprimés, ou reconnus par les entreprises du portefeuille et pourra ainsi remplir un rôle de conseiller. L'outil pourra répondre à l'évolution de ces besoins au travers de son offre de services diversifiée, adaptée, intégrée et évolutive, intégrant des services d'accompagnement et de financement qui répondent à des besoins spécifiques tels que la croissance de l'entreprise, la transition énergétique, l'innovation technologique, l'internationalisation, le retournement ou la transmission.

La structure unique du nouvel outil lui donnera une présence et une notoriété plus importante, favorisant l'effet levier dans sa capacité de financement, ce qui lui apportera une meilleure aptitude à attirer les investissements institutionnels (ex : fonds européens) et privés, tant en aval qu'en amont. La mise en place d'une cellule de veille stratégique renforcée comme capteur de l'évolution de l'environnement et des besoins des entrepreneurs wallons et déclencheur d'une offre de services devra permettre d'anticiper les nouveaux besoins des entreprises afin qu'elles soient en mesure d'adapter rapidement leur positionnement. En outre, la cellule de veille constituera un centre d'excellence dans l'analyse des tendances économiques actuelles mais également en ce qui concerne la prospective, pour orienter et aligner au mieux la politique économique, d'accompagnement et de financement de la Région, de même que la stratégie des entreprises aux besoins évolutifs du marché des chaînes de valeur étudiées par la cellule de veille.

Domaines d'action

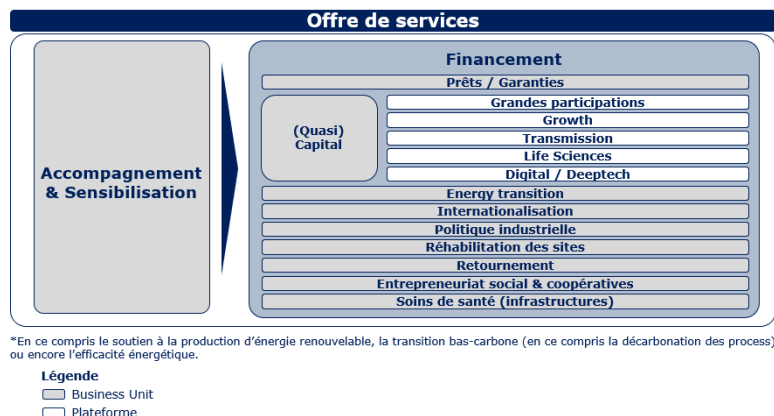
La proposition de réforme se focalise autour de 6 accents innovants :

1. la mise en place d'une véritable politique d'anticipation et de veille stratégique qui s'appuiera sur la « cellule d'anticipation et de veille stratégique » au service des entreprises et du Gouvernement wallon ;
2. le soutien de la politique d'investissement dans la transition énergétique climatique et environnemental ;
3. le soutien à la politique d'investissement dans la transition numérique ;
4. le déploiement d'appels à projet industriels, avec la guidance de la veille stratégique, pour entre autres permettre une politique industrielle centrée sur les chaînes de valeur stratégiques, opérer l'implantation de projets de relocalisation industrielle/manufacturière (industrie ou PME), renforcer le maillage régional et international des chaînes de valeur, au sein et entre filières fortes et accompagner la transition de l'industrie, tout en tenant compte des défis sociaux, économiques et environnementaux ;
5. le soutien au déploiement du Plan de relance de la Wallonie en veillant à ce que les entreprises wallonnes en saisissent toutes les opportunités, en particulier en ce qui concerne les programmes d'investissement ;
6. l'outil facilitera l'accès au financement des PME et soutiendra également les entrepreneurs, artisans et commerçants, dans la mesure où leur projet répond aux objectifs de la réforme et contribue au renforcement des objectifs précités ; il contribuera notamment à la redynamisation des centralités, confrontées à la désertion des surfaces commerciales.

Organisation

L'organisation suivra un modèle matriciel, orienté autour de l'offre de services et composé de 3 types d'unités distinctes :

- Business Units : ces cellules, caractérisées par une catégorie de services, constituent le cœur de métier de l'outil intégré dans ses activités clés, à savoir l'accompagnement (et sensibilisation) et le financement (prêts, garanties, (quasi) capital). Pour le volet capital et quasi-capital, la Business Unit se décompose en plateformes indépendantes organisées selon les priorités stratégiques de la Région wallonne.
- Centre d'Expertise : ces cellules viennent appuyer les Business Units de leur expertise spécifique dans certains domaines ; celle-ci est mise à contribution notamment pour l'analyse des dossiers et l'accompagnement.
- Centre de Services Partagés : ces fonctions soutiennent l'ensemble de la structure en rendant des services de support.



Business model

L'objectif de la fusion est d'arriver à une rentabilité globale et à un impact sociétal accru supportant le développement économique de la Région wallonne et sa résilience. Ces principes seront traduits en un nombre spécifique d'indicateurs de suivi qui feront l'objet d'un reporting de l'impact des actions prises par l'outil au bénéfice des entreprises et du tissu économique.

Différentes Business Units (BU) seront déployées :

- la BU « Prêts / Garanties » ;
- la BU « Capital/Quasi-capital » ;
- la BU « Energy transition » ;
- la BU « Internationalisation » ;
- la BU « Politique industrielle »¹ ;
- la BU « Retournement »² ;
- la BU « Soins de Santé » ;
- la BU « Entrepreneuriat social & coopératives »³ ;

Sensibilisation / accompagnement

La réforme des outils intégrera les principes de la réforme de l'accompagnement qui est actuellement menée par la Sowalfin.

L'accompagnement s'intégrera également fonctionnellement dans les BU de manière transversale. Il s'enrichit de l'expertise des métiers du financement et de l'expertise provenant de l'écosystème constitué entre autres des entreprises actives et pionnières dans le secteur/domaine ainsi que des experts externes.

¹ L'objectif de cette BU sera de favoriser l'émergence d'installations industrielles, et donc de participer au financement d'actifs corporels, qui contribueront à renforcer la création de la valeur ajoutée et d'emplois pérennes en Wallonie. La démarche « appel à projets » résidera dans une dynamique « top-down » visant à favoriser, voire à provoquer, l'initiative et l'investissement industriel ; la dynamique des appels à projets ne vise pas à financer des projets de recherche et développement mais à financer des projets mûrs, innovants voire disruptifs d'un point de vue technologique ou du moins qui ne présentent pas un risque technologique majeur, propices à l'émergence de certains maillons manquants des chaînes de valeur sur de nouveaux marchés ou secteurs porteurs.

² En collaboration avec la cellule d'anticipation et de veille stratégique.

³ Elle visera à financer et accompagner le développement et la croissance des entreprises sociales, des ASBL économiques et des coopératives en Wallonie.

Gouvernance

L'outil fusionné sera soumis aux décrets du 12 février 2004 relatifs au statut de l'administrateur public et relatif aux commissaires du Gouvernement et aux missions de contrôle des réviseurs au sein des organismes d'intérêt public, visant à renforcer la gouvernance et l'éthique au sein des organismes wallons.

Un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs (dont 2 indépendants) et de 2 commissaires, désignés par le Gouvernement wallon, sera instauré pour un premier mandat de 6 ans, qui passera ensuite à 5 ans conformément au décret administrateur public. Le Conseil d'administration sera entièrement renouvelé dans les six mois suivant le début de la législature à compter de 2029.

La parité au sens du décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public sera assurée au sein du Conseil. Conformément au dit décret, un comité d'audit et un comité de rémunération seront mis en place.

Un Comité de direction (CD)⁴, composé de 5 membres et une Extension du Comité de direction (Extended CD)⁵, composée de maximum 6 membres seront également mis en place. L'extension du Comité de direction est vouée à s'éteindre au fur et à mesure des départs.

Chaque BU (et plateforme dans le cadre des interventions en capital ou quasi-capital) dispose de sa propre autonomie de fonctionnement et de décision en matière d'investissement, sous la supervision du Comité de direction qui prendra la forme d'un comité de gestion intrinsèque ; ce comité sera composé de deux membres issus du Comité de direction (CD) et de son extension (Extended CD), responsables de la BU (ou plateforme), assistés d'experts externes le cas échéant.

En cas de vacance de poste à partir du 1er janvier 2023, chaque nouveau membre du CD sera soumis à un régime de mandat et à une procédure de recrutement transparente, objective et impartiale, conformément à la DPR.

Un Comité d'orientation sera composé du Président du Conseil d'Administration, des membres du Comité de Direction et des représentants des organisations syndicales représentées au Bureau du Conseil économique, social et environnemental de Wallonie. Il émettra des avis sur les projets de l'outil ayant des implications en termes de politique d'emploi et, notamment, sur le projet de création de filiales et de prises de participations. Il aura accès à un reporting trimestriel identique à celui du Conseil d'administration.

⁴ En charge de la stratégie, de la gestion financière, du budget et du risque, des décisions sur les investissements, de la gestion des opérations, de la gestion des partenariats, de la gestion des relations externes, de la gestion des relations internes. Les membres du CD participeront au Conseil d'administration avec une voix consultative.

⁵ En charge de la stratégie, de la gestion financière, du budget et du risque, des décisions sur les investissements, de la gestion des opérations, de la gestion des partenariats, de la gestion des relations externes. Les membres de l'Extended CD pourront être invités afin de participer au Conseil d'administration avec voix consultative en fonction des dossiers à l'ordre du jour.

Structuration juridique

Plusieurs scénarii de structuration du rapprochement des outils ont été envisagés dans le cadre d'une consultation externe, sous différents angles : droit des sociétés, droit fiscal, droit du travail, droit public mais également sous l'angle du timing :

- la fusion par absorption de deux des sociétés par la troisième (merger) ;
- la fusion par absorption des trois sociétés par leur filiale commune Synergies Wallonie (reverse merger) ;
- la fusion par absorption des trois sociétés par une société nouvellement créée (NEWCO) ;
- la création d'une entité holding qui détiendrait l'ensemble des actions des sociétés, qui centraliserait la gouvernance ; les décisions seraient alors exécutées par les sociétés et leurs filiales (TOPCO).

Suite à l'examen des différents éléments d'analyse, il est proposé de retenir le scénario de fusion par absorption des trois sociétés par une société nouvellement créée (NEWCO).

Certaines filiales continueront d'exister, une fois la NEWCO mise en place. En effet, il convient dans un premier temps de maintenir certains réceptacles juridiques spécifiques. La nécessité de maintenir les filiales opérationnelles sera analysée en vue d'en réduire le nombre (ex : Synergies Wallonie, GELIGAR,...).

La SPAQUE est une société spécialisée au sens de la loi de 62 ; il y a lieu de conserver cet élément dans les textes légaux.

Mise en place d'un comité de pilotage

Le Comité de Pilotage :

- sera garant de la fusion au 1er janvier 2023, dans le niveau d'ambition et les délais pré définis;
- statuera sur les décisions relatives à l'opérationnalisation de la fusion dans le cadre stratégique de la présente note;
- suivra l'état d'avancement du projet dans son ensemble.

Il est proposé que le Comité de pilotage soit composé de 5 membres, dont 2 sont issus du Comité de direction de la Sowalfin et 3 sont issus des Comités de direction de la SRIW et de la SOGÉPA, afin de tenir compte de la taille des trois outils au niveau des membres du personnel qui les composent.

Sont membres du Comité de pilotage :

- Jean-Pierre Di Bartolomeo
- Olivier Bouchat
- Sébastien Durieux
- Laurence Glautier
- Olivier Vanderijst

Ce Comité est collégalement responsable de la réussite de la fusion.

Lancement de l'outil fusionné

Le lancement officiel de l'outil intégré est prévu pour janvier 2023.

3. AVIS

1. Le CESE Wallonie accueille favorablement la volonté du Gouvernement wallon de rationaliser les outils économiques et financiers publics existants afin de rendre l'organisme fusionné plus cohérent, plus efficace, plus lisible (notamment grâce au point d'entrée unique pour les entreprises) et avec une plus grande force de frappe, au profit de la transition environnementale, de la création, de la croissance et de la pérennité des entreprises et des emplois en Wallonie. La démarche rencontre un ensemble de préoccupations de longue date dans le chef des interlocuteurs sociaux et environnementaux siégeant au Conseil, qui en faisaient d'ailleurs état dans leur dernier Mémoire.
2. Bien qu'il soit avéré que cette réforme entend concourir à la rencontre des défis de la triple transition économique, sociale et environnementale, le Conseil aurait souhaité que des objectifs plus clairs et ambitieux en matière de création d'emplois et d'augmentation de la densité entrepreneuriale aient été précisés dans l'exposé du présent dossier.
3. Le Conseil est satisfait du renforcement des moyens et des missions qui sont dévolus à la Cellule de veille stratégique qu'il appelait de ses vœux depuis de très nombreuses années. Pour le CESE, cette cellule, qui aura notamment pour mission d'anticiper les nouveaux besoins de l'économie, d'enrichir la connaissance des chaînes de valeurs, d'analyser le potentiel de relocalisation des activités,... ne doit toutefois pas basculer dans un travail de « planification de l'économie ». Le Conseil se réjouit particulièrement de la mise en place prévue d'un Advisory Board qui jouera le rôle de Comité de pilotage de la veille stratégique et dans lequel siégeront des représentants des 3 bancs constitutifs du CESE Wallonie.
4. Le CESE Wallonie regrette de ne pas retrouver dans la réforme proposée un organe équivalent au Comité technique de la SOWALFIN, qu'il jugeait particulièrement utile en matière d'échanges d'informations, de bonnes pratiques et d'éléments prospectifs. Il appelle de ses vœux à ce que cette instance et son mode de fonctionnement, qui s'apparente de plus en plus à une concertation ciblée et de terrain, soient maintenus au sein de l'outil fusionné.
5. Le Conseil attache une importance toute particulière à la cohérence des actions du nouvel outil tant au niveau interne (entre les BU et la cellule de veille notamment) qu'au niveau externe (lien avec les structures déjà existantes telles que l'AWEX ou encore l'IWEPS, en évitant les redondances dans l'exercice de leurs missions respectives). En effet, si l'approche conceptuelle dans la définition des rôles des composantes essentielles de la structure fusionnée est détaillée, il subsiste néanmoins un flou dans l'esprit du CESE quant à l'articulation précise avec les différents dispositifs et outils existants.
6. L'organisation des BU repose sur le rassemblement et la coordination de dispositifs de soutien autour d'une thématique cohérente. Au sein de chacune d'entre elles, le CESE insiste pour que soient conservées une segmentation et une spécificité liées à la taille des entreprises afin de s'assurer que les soutiens envisagés soient correctement adaptés à la diversité du tissu économique wallon (les indépendants, les TPE, les PE et les PME de plus grande taille). En d'autres termes, le Conseil recommande que les BU soient attentives au critère taille des entreprises dans leurs analyses.
7. Le CESE Wallonie se réjouit qu'un Account manager soit désigné comme la personne de référence unique au sein de l'outil fusionné, responsable de la relation avec l'entreprise et

pouvant mobiliser les ressources en interne pour assurer une prise en charge efficiente des dossiers.

8. Le Conseil constate que le nouveau Conseil d'administration aura notamment pour rôle de prendre des décisions sur les dossiers de politique industrielle, sur les grandes participations supérieures à un certain montant et sur les participations les plus significatives. De son côté, le Comité de direction pourra par exemple prendre des décisions sur des dossiers supérieurs à certains montants ou à un pourcentage du total de l'encours. Afin d'éviter toute ambiguïté entre les missions dévolues à ces instances, le CESE Wallonie recommande de clarifier la terminologie utilisée et de fixer précisément les montants d'intervention en fonction desquels les décisions seront prises sur les dossiers.
9. Bien que les principes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) connaissent actuellement un succès grandissant, le chemin à parcourir pour les PME wallonnes et en particulier pour les petites entreprises et celles de moins de 10 salariés reste important dans la mesure où la méconnaissance de la RSE par $\frac{3}{4}$ d'entre elles est un des principaux obstacles à son implantation. Compte tenu notamment des enjeux d'accessibilité aux fonds publics en ce domaine, le CESE Wallonie estime que le nouvel outil devra pallier cette lacune en renforçant la sensibilisation et la connaissance des dirigeants des entreprises concernées à cette notion, qui doit donc être intégrée à tous les stades du continuum, dès la sensibilisation, en passant par l'accompagnement, le financement et la croissance des entreprises.
10. Enfin, le Conseil relève que l'outil fusionné se dotera d'une politique de durabilité ESG (environnement, social, gouvernance) qui se traduira, entre autres, par une mise en perspective des garanties minimales énoncées par le règlement Taxonomie. Ne niant pas l'importance d'une telle approche, le Conseil rappelle que la taxonomie s'adresse avant tout aux entreprises cotées en bourse et plaide dès lors pour que ce critère reste incitatif et soit manipulé avec précaution. Il convient en effet d'éviter d'en faire un critère d'éligibilité qui aurait pour conséquence pour certaines entreprises d'échouer dans le cheminement de leur transition, compte tenu du caractère extrêmement restrictif des critères inhérents à la taxonomie.
