

PUBLIFIN SCiRL

Plan stratégique 2017-2019

Evaluation annuelle au terme de l'exercice 2017

Assemblée générale ordinaire du 21 décembre 2017

PLAN STRATEGIQUE
POUR LES EXERCICES 2017 A 2019

EVALUATION ANNUELLE

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions statutaires et de l'article L1523-13 §4 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD), le plan stratégique est rédigé pour une période de trois ans et est soumis à une évaluation annuelle.

Par conséquent, nous avons l'honneur de vous communiquer la première évaluation annuelle du Plan Stratégique 2017-2019 (le « Plan » - **Annexe 3**) de la SCiRL PUBLIFIN (« PUBLIFIN », la « Société » ou l'« Intercommunale »), adopté par l'Assemblée générale ordinaire du 22 décembre 2016.

Cette première évaluation a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 16 novembre 2017.

Après un préambule relatant les divers travaux du Conseil d'Administration depuis le 30 mars 2017, seront successivement présentés dans ce document, le rapport trimestriel soumis au Parlement wallon ce 30 octobre sur le suivi des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner la transparence et le fonctionnement du Groupe PUBLIFIN (partie I), l'évaluation annuelle du Plan à proprement parler (partie II) et la réflexion sur l'avenir du Groupe PUBLIFIN notamment au regard des modifications décrétales à venir (partie III).

Table des matières

PREAMBULE.....	3
PARTIE I : Rapport trimestriel sur le suivi des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire du Parlement wallon	10
I. Exécution des recommandations de la Commission	10
A. Partie I : Comités de secteur	11
B. Partie 2 : Rémunérations des administrateurs et gestionnaires de l'Intercommunale et de ses filiales	12
C. Partie 4 : Contrôle régional.....	13
D. Partie 5 : Exercice des pouvoirs au sein de l'Intercommunale et de ses filiales	13
E. Partie 7 : Le Gestionnaire de Réseau de Distribution gaz et électricité « RESA »	16
PARTIE II : Evaluation annuelle du Plan Stratégique 2017-2019.....	18
I. Stratégie Générale	18
A. Les statuts de l'Intercommunale.....	18
B. Les missions de PUBLIFIN.....	19
C. Les pôles d'activités	20
1. <i>L'énergie</i>	20
2. <i>Les télécommunications et médias</i>	24
3. <i>Les assurances et crédits</i>	28
4. <i>La prise de participations dans des secteurs à haute valeur ajoutée</i>	29
II. Stratégie en termes financiers	29
A. Prévisions en termes de revenus	29
1. <i>Immobilisations financières</i>	30
2. <i>Redevance de voirie</i>	30
B. Prévisions des charges	33
C. Politique d'investissements futurs	34
1. <i>Les prises de participations</i>	34
2. <i>Autres investissements</i>	34
D. Frais de fonctionnement	34
III. Conclusion.....	34
PARTIE III : Réflexion quant au devenir de l'Intercommunale	36
CONCLUSION	40

PREAMBULE

Consécutivement aux révélations sur les Comités de secteur intervenues fin décembre 2016, à la constitution de la Commission et à l'émoi que cette affaire a suscité auprès de la population, une Assemblée générale extraordinaire de l'Intercommunale a été convoquée en date du 30 mars 2017 sur demande de l'associé majoritaire, la Province de Liège.

Cette Assemblée portait essentiellement sur la mise à disposition de tous les mandats d'administrateurs, de la réduction du nombre de mandats d'administrateurs, de leur rémunération ainsi que sur un ensemble de modifications statutaires. Il est, par conséquent, important de souligner que le Conseil d'Administration de la Société a dès lors quasi intégralement¹ été renouvelé.

L'Assemblée générale extraordinaire du 30 mars 2017 a également confié aux administrateurs nouvellement élus une mission d'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'Intercommunale, lesquelles seront soumises à la délibération des associés lors d'une prochaine Assemblée générale à convoquer.

Dès son installation à l'issue de cette Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'Administration a commencé son travail en désignant le Président et le Vice-Président. Un recours attaquant ces décisions auprès de la tutelle a par ailleurs directement été introduit en date du 7 avril 2017 par Monsieur Cédric HALIN, administrateur nouvellement élu, au principal motif de l'irrégularité des décisions prises pour le non-respect des dispositions du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) et des statuts de l'Intercommunale relatives aux formalités de convocation du Conseil d'Administration convoqué immédiatement après l'Assemblée générale du 30 mars 2017.

Bien que l'ancien Ministre wallon en charge des Pouvoirs locaux, Monsieur Pierre-Yves DERMAGNE, n'ait, en date du 27 juin 2017, pas donné droit au recours de Monsieur HALIN, ce dernier a décidé d'intenter un recours de cette décision devant le Conseil d'Etat.

Dans le cadre de sa mission d'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'Intercommunale, le Conseil d'Administration nouvellement composé a également

¹ In fine, seuls deux membres du conseil d'administration précédent ont été renommés en qualité d'administrateur de la Société.

rapidement établi un calendrier de travail jusqu'aux vacances d'été pour étudier le groupe et le périmètre de ses activités².

Le management de la SA NETHYS (« NETHYS »), invité aux séances du Conseil d'Administration de PUBLIFIN, a dès lors exposé, lors de sept réunions³, la stratégie mise en place au niveau du Groupe PUBLIFIN, sa structuration et les contextes économiques complexes dans lesquels le Groupe PUBLIFIN évolue.

Lors des différentes séances du Conseil d'Administration de la Société, outre les points de gestion journalière du personnel de l'Intercommunale, le Conseil a également pris des décisions importantes relatives au fonctionnement de la Société.

Le Conseil d'Administration a, dès lors, en séance du 15 mai 2017 examiné et arrêté les comptes annuels statutaires et consolidés de l'exercice social 2016 de PUBLIFIN. Considérant les résultats en progression du Groupe PUBLIFIN, le Conseil d'Administration avait par ailleurs proposé de soumettre à la décision d'une prochaine Assemblée générale la distribution d'un dividende exceptionnel de 1,8 Mio EUR, en plus du dividende de plus de 37,25 Mio EUR tel que prévu dans le plan stratégique pluriannuel.

Le Conseil a également lancé le processus de reprise de contrôle de la SA FINANPART dans le but de modifier, par la suite, le Conseil d'Administration de NETHYS en y intégrant de nouveaux administrateurs experts issus du monde économique.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration s'est également penché sur la situation du personnel dont les craintes et revendications ont été exprimées par des actions de grève les 22 et 23 mai 2017.

Conscient de la nécessité et de l'importance d'une reprise du dialogue social, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN avait dès lors décidé de suspendre temporairement ses travaux d'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'Intercommunale afin d'examiner en profondeur la situation du personnel. Ce dossier fait l'objet de discussions régulières en séance du Conseil d'Administration.

Les travaux du Conseil d'Administration ont également subi un contretemps suite à l'arrêté ministériel du 29 mai 2017 pris par l'ancien Ministre wallon en charge des Pouvoirs locaux,

²Pour rappel, le conseil d'administration avait quasi-intégralement été recomposé en date du 30 mars 2017.

³ Ces réunions ont pris place les 28 avril, 30 mai, 6 juin, 13 juin, 27 juin, 11 juillet et 9 octobre 2017.

Monsieur Pierre-Yves DERMAGNE, annulant la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mars 2017 portant révocation de M. Bruno BERRENDORF en qualité d'administrateur représentant les Communes associées. Cet arrêté d'annulation eut pour effet de rendre nulle la décision de révocation de M. BERRENDORF du 30 mars 2017 et ce, dès son adoption. Cette décision impliquait que la parité entre les administrateurs provinciaux et communaux contrevenait au prescrit des statuts et du CDLD qui consacre la prépondérance de la Province au sein du Conseil d'Administration.

Aussi, la légitimité du Conseil d'Administration de PUBLIFIN tel que convoqué, réuni et/ou constitué depuis l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mars 2017 fut ainsi mise en cause par l'autorité de tutelle, ce qui fut susceptible d'entacher de nullité les décisions adoptées par le Conseil d'Administration à compter de cette même date, en ce compris les convocations aux Assemblées générales ordinaire et extraordinaire de PUBLIFIN, initialement fixées au mardi 27 juin dernier, lesquelles ont par la suite été annulées⁴.

De plus, cet arrêté a également eu pour conséquence de stopper net le processus de prise de contrôle de la SA FINANPART par le renouvellement de son Conseil d'Administration. L'Assemblée générale extraordinaire de la SA FINANPART initialement convoquée en date du 20 juin 2017 n'a malheureusement pas pu se tenir faute de représentant de PUBLIFIN valablement désigné.

Afin de lever toutes les insécurités juridiques, le Conseil provincial de Liège, en sa qualité d'actionnaire majoritaire, par résolution du 15 juin 2017, a décidé la convocation d'une Assemblée générale extraordinaire en date du 18 juillet 2017 en vue de mettre en conformité la composition du Conseil d'Administration avec les dispositions du CDLD et des statuts.

Consécutivement à l'Assemblée générale extraordinaire du 18 juillet 2017, le Conseil d'Administration a pu reprendre sereinement ses travaux d'analyse confiés par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mars 2017. Le Conseil a par ailleurs immédiatement décidé de l'organisation d'une Assemblée générale extraordinaire de la SA FINANPART en date du 22 août 2017 afin de renouveler intégralement le Conseil d'Administration de cette société. Le Conseil d'Administration de la SA FINANPART est depuis ce jour composé de douze administrateurs issus du Conseil d'Administration de PUBLIFIN.

⁴ L'Assemblée générale ordinaire de juin 2017 avait pour objet l'approbation des comptes annuels statutaires et consolidés 2016.

De plus, le remboursement volontaire par les membres des Comités de secteur a fait l'objet de discussions récurrentes en séance du Conseil depuis la sortie du rapport intermédiaire de la Commission. Le Conseil d'Administration, soucieux de cette problématique et souhaitant, de manière unanime, mettre en œuvre la première recommandation de la Commission, a, en séance du 22 août 2017, chargé un cabinet d'avocats de formuler les recommandations utiles et équilibrées aux fins de mettre en œuvre des mesures de remboursements sur base volontaire.

Le Conseil d'Administration du 27 octobre 2017 a arrêté un plan de remboursement et une méthode de calcul des montants à rembourser.

Le montant de cette indemnité forfaitaire, comme il est suggéré dans le rapport de la Commission, doit forcément être lié à la présence effective de la personne concernée aux réunions des Comités de secteur (sans tenir compte d'absences qui seraient valablement justifiées, par exemple pour des raisons médicales).

Compte tenu de ce qui précède et, afin de déterminer les montants qui seraient à rembourser par chaque membre des Comités de secteur, la méthode de calcul adoptée est la suivante :

Le montant à rembourser se calcule en multipliant le pourcentage d'absence par le montant net perçu par le membre du comité de secteur (en partant d'un taux de 100% de présence requis), en tenant compte d'une pénalité forfaitaire supplémentaire pour les présidents des Comités (ils avaient en effet une rémunération supérieure aux autres membres des comités et avaient un rôle déterminant défini dans le R.O.I. comme le pouvoir de convoquer les réunions) et des absences dues au congé de maternité et aux maladies de longue durée.

Le Conseil d'Administration entreprend toutes les démarches et mesures nécessaires afin que les premiers remboursements volontaires des membres des Comités de secteur se réalisent avant la fin de l'année 2017.

Après l'Assemblée du 18 juillet 2017, le Conseil d'Administration espérait également rapidement pouvoir procéder à la convocation de l'Assemblée générale des actionnaires afin que ceux-ci puissent enfin se prononcer sur les comptes annuels statutaires et consolidés 2016 et ainsi reprendre ses travaux d'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'Intercommunale.

Toutefois, en date du 24 juillet 2017, un arrêté d'improbation des comptes annuels 2015 de la Société a été pris par l'ancien Ministre wallon en charges de Pouvoir Locaux, Monsieur Pierre-Yves DERMAGNE.

Le principal motif développé dans cet arrêté d'improbation est que le rapport du Comité de rémunération 2015, annexé au rapport de gestion 2015 et sur lequel les actionnaires devaient se prononcer, ne fait pas mention des rémunérations des membres des Comités de secteur (L.1523-17 CDLD). L'Assemblée générale de juin 2016 statuant sur les comptes annuels 2015 n'aurait donc pas pu approuver les rémunérations attribuées auxdits comités et ce d'autant plus que celles-ci n'auraient pas été préalablement fixées par l'Assemblée générale de l'Intercommunale. Ces rémunérations sont par conséquent jugées irrégulières par l'autorité de tutelle et l'inscription de ces rémunérations dans les comptes annuels 2015 ne donnerait pas une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de PUBLIFIN. Les comptes annuels 2015 ne seraient donc pas conformes à la loi selon cet arrêté d'improbation.

Après analyse du dossier, le Conseil d'Administration de l'Intercommunale a décidé, en séance du 11 septembre 2017, d'introduire un recours en annulation devant le Conseil d'Etat contre cet arrêté d'improbation. Cette requête en annulation a été introduite en date du 23 septembre 2017.

Le Conseil a également décidé lors de cette même séance de convenir d'un rendez-vous avec l'actuelle Ministre wallonne en charge des Pouvoirs Locaux, Madame DE BUE. En effet, lors de ce Conseil d'Administration, un large débat est intervenu sur la problématique de l'approbation des comptes 2016, suite à la non-approbation par la tutelle des comptes 2015. Une nouvelle décision d'improbation des comptes annuels 2016, voulue par la Commission d'enquête au travers de ses recommandations, fragiliserait PUBLIFIN dont les comptes de deux exercices successifs ne seraient dès lors plus approuvés, compromettrait peut-être son accès au crédit et porterait atteinte en tout cas à sa crédibilité. Par ailleurs, ce n'est qu'en approuvant les comptes 2016 que PUBLIFIN sera en mesure de verser à ses actionnaires le dividende. La réunion sollicitée a eu lieu ce 10 octobre 2017.

Plusieurs pistes de solution ont été abordées lors de cet entretien et celles-ci sont, après analyse au sein de l'Intercommunale, toujours en cours de réflexion afin de trouver la solution la plus adéquate pour sortir impérativement du blocage dans lequel l'Intercommunale se

trouve en raison de la non-approbation de ses comptes 2015 et la non-présentation des comptes 2016 à l'Assemblée générale ; situation qui pourrait lui être lourdement préjudiciable ainsi qu'à ses actionnaires. Ce dossier complexe touchant à la fois au droit public, au droit des sociétés et au droit comptable, fait l'objet de discussions récurrentes en séance du Conseil et est devenue la première priorité du Conseil et ce afin que les associés communaux et provinciaux puissent recevoir le dividende escompté.

*

Consécutivement aux travaux de la Commission mise en place le 15 février 2017 par le Parlement wallon, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN a pu prendre connaissance du rapport final de la Commission du 6 juillet 2017 (le « Rapport ») et ce deux mois après la parution d'un premier rapport intermédiaire rendu public en date du 9 mai 2017.

Ayant pris connaissance du contenu de ce Rapport, NETHYS a chargé le bureau d'avocats LINKLATERS d'une analyse technique sous l'angle du droit de ce Rapport.

Les conclusions de cette analyse ont été partagées à PUBLIFIN et ont fait l'objet d'une séance spéciale du Conseil d'Administration de l'Intercommunale en date du 22 septembre 2017.

Le Conseil d'Administration de la Société ne remet aucunement en cause le travail effectué par la Commission d'enquête mais ne peut non plus ignorer les conclusions de cette analyse juridique qui a été dirigée par le bureau d'avocats de réputation mondiale susmentionné, lequel met en exergue les difficultés juridiques découlant de l'implémentation de certaines recommandations de la Commission.

Le Conseil d'Administration a également pris connaissance des conclusions du rapport d'audit stratégique, économique et financier de la Région wallonne du Groupe PUBLIFIN du cabinet Philippe & Partners du 5 juillet 2017 et commandé par le Gouvernement fin février 2017 (l'« Audit »).

L'Audit porte notamment sur l'évaluation du positionnement du modèle économique et industriel du Groupe PUBLIFIN, la stratégie de diversification, les flux financiers intra-groupe entre toutes les entités le composant et donne un éclairage qui engage la réflexion sur l'évolution des structures du groupe et de sa gouvernance.

Une analyse de cet Audit a également été exposée au Conseil d'Administration de l'Intercommunale lors de la séance 22 septembre 2017.

Fort de ces conclusions, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN souhaite rappeler au Parlement wallon son attachement aux différents principes fondamentaux liés à l'évolution du groupe ainsi qu'aux éléments caractéristiques de sa construction qui en ont fait un groupe marqué par une dynamique industrielle et un ancrage liégeois forts. Le Conseil d'Administration réaffirme son attachement : (i) à l'emploi et sa sauvegarde, (ii) au maintien d'un centre décisionnel stratégique à Liège, (iii) à la poursuite, au développement et à la pérennisation d'une politique industrielle et (iv) à la garantie d'une juste rémunération des capitaux investis par les pouvoirs locaux.

PARTIE I :

Rapport trimestriel sur le suivi des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire du Parlement wallon

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du Plan adopté le 22 décembre 2016, nous avons, dans un premier temps, souhaiter porter à votre attention les informations transmises ce 30 octobre 2017 au Parlement wallon dans le cadre de l'élaboration du rapport trimestriel (le « Rapport ») sur le suivi des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner la transparence et le fonctionnement du Groupe PUBLIFIN (la « Commission »).

Ce rapport apporte un éclairage sur les recommandations de la Commission mises en place eu sein de PUBLIFIN et sur la position de la Société vis-à-vis de ces dernières.

I. Exécution des recommandations de la Commission

Certaines recommandations de la Commission ont trait au périmètre des activités, au fonctionnement et à l'organisation du Groupe et touchent donc à la stratégie générale de l'entreprise. Il importe de veiller à ce que la manière d'implémenter certaines recommandations n'entraîne pas un affaiblissement conséquent voire un démantèlement du projet industriel développé en région wallonne depuis de très nombreuses années et donc, à terme, conduire à la perte d'activités économiques à Liège et en Wallonie ainsi qu'à la disparition de nombreux emplois.

Concernant la stratégie, le fonctionnement et l'organisation du groupe, il est important de signaler que le Conseil d'Administration de PUBLIFIN a pris acte en séance du 22 septembre de la mission confiée par NETHYS au bureau d'études stratégique Mc KINSEY sur le positionnement de NETHYS dans ses différents secteurs industriels au regard des évolutions majeures intervenues ainsi que les différents modèles de gouvernance qui pourraient être explorés dans le cadre de l'évolution du modèle organisationnel du groupe. Les conclusions de cette analyse sont attendues pour décembre 2017 et seront transmises à l'Intercommunale pour analyse et discussion.

L'analyse des conséquences de l'application de certaines recommandations demandera, par conséquent, des prises de décisions mûrement réfléchies et partagées avec l'ensemble des actionnaires. L'avenir d'un groupe industriel de cette taille et de cette importance ne peut se

concevoir sans l'implication et les avis de tous les actionnaires, dans le respect de l'autonomie communale et provinciale, et qu'après une analyse sérieuse, minutieuse et approfondie de tous les tenants et aboutissants des décisions stratégiques à prendre.

Néanmoins, PUBLIFIN a évidemment pris conscience de la volonté du Parlement wallon d'instaurer une plus grande transparence dans la gouvernance de l'Intercommunale. C'est pourquoi l'Intercommunale a procédé à l'analyse des recommandations et a décidé d'implémenter celles qui permettent le renforcement de la bonne gouvernance. Ces recommandations sont répertoriées ci-dessous.

A. Partie I : Comités de secteur

1. *Engager le Conseil d'Administration de PUBLIFIN à organiser le remboursement volontaire par les membres des comités de secteur des sommes indûment perçues et en cas de refus d'un ou plusieurs membres, de saisir le juge compétent ; à défaut pour le Conseil d'Administration de le faire, prendre toutes les mesures de tutelle coercitives pour assurer le remboursement des rémunérations indûment perçues ;*

Le remboursement, par les membres des comités de secteur, de tout ou partie des sommes perçues, a fait l'objet d'une analyse par le conseil juridique de PUBLIFIN. Relativement à l'organisation d'une convention transactionnelle entre l'Intercommunale et les membres des Comités de secteur, l'analyse juridique conclut que les conditions d'une action en récupération de ce qui a été payé, fondé sur les concepts d'enrichissement sans cause ou de paiement de l'indu ne paraissent pas être réunies. Il ne s'agirait par conséquent pas de rembourser des émoluments indûment perçus mais de sanctionner la responsabilité des membres de Comités de secteur par le paiement de dommages et intérêts sur les motifs principaux de la violation du Règlement d'ordre intérieur des Comités de secteur et du non-respect de la déclaration de confidentialité. La proposition aux membres concernés d'une transaction civile en exécution de laquelle ils verseraient une indemnité forfaitaire pour solde de tout compte rencontre tant l'intérêt de PUBLIFIN que l'orientation suggérée par la Commission.

Le Conseil d'Administration du 27 octobre 2017 a décidé d'établir le mode de détermination de l'indemnité qui a été basée sur des critères égalitaires et fixée de manière individuelle comme susmentionné. De plus, la conclusion de ces transactions conventionnelles ne devrait

pas entrer en contradiction avec l'évolution de l'information judiciaire en cours pour laquelle PUBLIFIN ne détient aucune information pertinente à ce jour.

Le Conseil d'Administration entreprend toutes les démarches et mesures nécessaires afin que les premiers remboursements volontaires des membres des Comités de secteur se réalisent avant la fin de l'année 2017.

2. *Prévoir une rémunération liée quoiqu'il arrive au taux de présence, y compris au sein des organes de gestion.*

Depuis l'Assemblée générale de PUBLIFIN du 30 mars 2017, les administrateurs de PUBLIFIN reçoivent des jetons de présence en fonction de leur présence effective aux réunions du Conseil d'Administration. Certains administrateurs ont par ailleurs renoncé à percevoir ce jeton ou ont décidé de le rétrocéder à la Commune associée de laquelle ils sont issus. Il n'existe aucun autre organe de gestion ou organe consultatif au sein de PUBLIFIN, hormis le Comité de rémunération dont le mandat est exercé à titre gratuit conformément aux dispositions du CDLD.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

B. Partie 2 : Rémunérations des administrateurs et gestionnaires de l'Intercommunale et de ses filiales

1. *Limiter les présidences et vice-présidences à un Président et à un Vice-Président ;*

Depuis le 30 mars 2017, les statuts de PUBLIFIN prévoient uniquement un Président et un Vice-président.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

Cette recommandation est envisageable au niveau de NETHYS moyennant une modification de ses statuts.

2. *Limiter les rémunérations fixes aux Présidents et Vice-Présidents assumant des responsabilités de gestion journalière ou délégués à des fonctions de gestion au sein de filiales ;*

Depuis l'Assemblée générale de PUBLIFIN du 30 mars 2017, les administrateurs de PUBLIFIN, en ce compris le Président et le Vice-Président, reçoivent (sauf renonciation ou

rétrocession de leur part) des jetons de présence en fonction de leur présence effective aux réunions du Conseil d'Administration.

PUBLIFIN respecte donc déjà cette recommandation.

3. *Encadrer l'éventuelle rémunération fixe par un principe de dégressivité en cas d'assiduité insuffisante. Les jetons de présence sont liés à une présence minimale calculée en fonction des votes des délibérations des organes de gestion pour éviter que certains ne se limitent à signer les registres des présences ;*

Depuis l'Assemblée générale de PUBLIFIN du 30 mars 2017, les administrateurs de PUBLIFIN reçoivent (sauf renonciation ou rétrocession de leur part) des jetons de présence en fonction de leur présence effective aux réunions du Conseil d'Administration.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

4. *Saisir l'Inspection sociale des constats ayant suscité le questionnement de la commission au regard du droit social, notamment la prise en charge par l'entreprise, avec effet rétroactif, des lois sociales payées par le directeur général en tant qu'indépendant ; ainsi que le statut d'indépendant de membres du Comité de direction ;*

Relativement à cette question, l'analyse juridique a été réalisée par NETHYS.

C. Partie 4 : Contrôle régional

1. *Intensifier le dispositif de formation pour les élus locaux permettant d'acquérir, en début puis en cours de mandat, les compétences utiles à l'exercice du mandat ;*

Le management de NETHYS a déjà sensibilisé les nouveaux administrateurs de PUBLIFIN aux activités du groupe via des exposés tels que mentionnés dans le préambule.

Un cycle de formation plus formel pourrait néanmoins être mis en place par l'Intercommunale. Cette recommandation fera l'objet d'une analyse ultérieure par le Conseil d'Administration.

D. Partie 5 : Exercice des pouvoirs au sein de l'Intercommunale et de ses filiales

1. *Renforcer la capacité des membres du Conseil d'Administration des intercommunales en matière de contrôle des filiales, directes ou indirectes ;*

Les administrateurs de PUBLIFIN siègent désormais au sein du Conseil d'Administration de la SA FINANPART et ont, par conséquent, le contrôle sur NETHYS.

2. *Limiter le processus de délégation au bénéfice du management tant au niveau de son objet que de sa durée et rappeler au management qu'il ne peut en aucun cas se substituer aux administrateurs puisqu'il est soumis à la surveillance du Conseil d'Administration ;*

Cette recommandation est appliquée au sein de PUBLIFIN.

3. *Fournir aux conseils communaux devant approuver les points de l'ordre du jour des Assemblées générales d'intercommunales des notes synthétiques et didactiques claires sur les points en question ;*

Les convocations aux Assemblées générales de l'Intercommunale contiennent systématiquement l'ordre du jour de ces Assemblées et sont accompagnées de toutes notes utiles et nécessaires afin que les conseils communaux et le conseil provincial puissent se positionner sur les points à l'ordre du jour en toute connaissance de cause.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

De plus, conformément à l'article L1532-1, §2 du CDLD, un représentant de l'Intercommunale sur demande du conseil communal et/ou du conseil provincial pourrait être désigné par le Conseil d'Administration afin que ce représentant présente aux conseillers les comptes, le plan stratégique ou ses évaluations, ou tout point particulier dont le conseil concerné jugerait utile de débattre.

A ce jour, seules la Province de Liège et la Ville de Liège ont fait usage de ce droit de manière récurrente.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

4. *Systématiser l'envoi des documents préparatoires à l'Assemblée générale, qui devront comporter une note de synthèse et une proposition de décision pour chacun des points, afin de permettre aux conseils communaux de prendre position en connaissance de cause ;*

Nous vous renvoyons à cet effet au développement du point précédent.

5. *Renforcer la formation des administrateurs ;*

Le management de NETHYS a déjà sensibilisé les nouveaux administrateurs de PUBLIFIN aux activités du groupe via des exposés tels que mentionnés dans le préambule.

Un cycle de formation plus formel pourrait néanmoins être mis en place par l'Intercommunale. Cette recommandation fera l'objet d'une analyse ultérieure par le Conseil d'Administration.

6. Réduire le nombre d'administrateurs, compris entre 10 et 20 ;

Depuis l'Assemblée générale du 30 mars 2017 et l'arrêté d'annulation de la révocation de M. BERRENDORF, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN est composé de treize administrateurs.

Le Conseil d'Administration de NETHYS a, quant à lui, été renouvelé en date du 18 octobre 2017 sous l'impulsion du Conseil d'Administration de PUBLIFIN au travers de la SA FINANPART dont le Conseil d'Administration a également été intégralement renouvelé en date du 22 août 2017. Le Conseil d'Administration de NETHYS est dès à présent composé de dix administrateurs.

Il a été décidé de maintenir au sein de NETHYS les administrateurs externes, afin notamment qu'ils puissent informer les nouveaux administrateurs quant aux décisions prises par le passé et l'état actuel de la société, d'exclure les administrateurs exécutifs, à l'exception pour le moment de l'Administrateur-délégué, et les mandataires politiques afin d'y faire siéger des administrateurs professionnels choisis pour leurs compétences économiques et financières comme dans toute société active en milieu concurrentiel.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

7. Prévoir un minimum de six réunions du Conseil d'administration par année ;

Depuis l'installation du nouveau Conseil d'Administration de PUBLIFIN en date du 30 mars 2017, le conseil s'est réuni à quinze reprises.

Cette fréquence de réunions sera évidemment maintenue tant que les matières l'exigent.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

8. *Introduire des délais de convocations et d'information préalable aux réunions du Conseil d'Administration, en ce compris des propositions de décision pour chaque point inscrit à l'ordre du jour et la diffusion des projets de procès-verbaux aux membres ;*

Conformément aux dispositions du CDLD, des statuts de l'Intercommunale et au règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration, le délai de convocation aux séances du Conseil d'Administration de PUBLIFIN est de sept jours francs. La convocation comporte un ordre du jour. Tout point inscrit à l'ordre du jour devant donner lieu à une décision est, sauf urgence dûment motivée, accompagné d'un projet de délibération qui comprend un exposé des motifs et un projet de décision. Le projet de procès-verbal est, depuis l'adoption d'un nouveau règlement d'ordre intérieur, communiqué aux administrateurs préalablement à son adoption.

PUBLIFIN respecte donc cette recommandation.

9. *Permettre aux associés de reprendre le contrôle effectif et direct de NETHYS par la suppression de FINANPART ;*

Les administrateurs de PUBLIFIN siègent désormais au sein du Conseil d'Administration de la SA FINANPART (à l'exception d'un administrateur).

Le Conseil d'Administration de NETHYS a été renouvelé dans sa quasi-intégralité en date du 18 octobre 2017 sous l'impulsion du Conseil d'Administration de PUBLIFIN au travers de la SA FINANPART dont le Conseil d'Administration a également été intégralement renouvelé en date du 22 août 2017.

La pertinence de la suppression de la SA FINANPART sera appréciée par le Conseil d'Administration de PUBLIFIN en tenant compte des analyses stratégiques menées, notamment celles qui seront proposées par le bureau de consultance McKinsey, et au regard des projets industriels en développement au sein du Groupe.

E. Partie 7 : Le Gestionnaire de Réseau de Distribution gaz et électricité « RESA »

1. *Engager RESA à verser directement la redevance voirie aux communes, dans l'état actuel des statuts de PUBLIFIN ;*

Le Conseil d'Administration de PUBLIFIN a pris la décision de principe de porter à l'ordre du jour de l'Assemblée générale stratégique de décembre 2017 le point relatif au versement

direct aux communes de la redevance de voirie électricité et à la démutualisation de celle-ci pour rendre cette disposition effective dès l'exercice 2017.

En effet, un arrêté du gouvernement wallon imposant un versement direct aux communes aurait déjà été adopté en 2^{ème} lecture et fait l'objet d'un avis favorable de la CWAPE et de l'UVCW. Cet arrêté ne serait toutefois d'application qu'à partir du 01/01/2018 et n'impacterait par conséquent pas les comptes 2017.

C'est pourquoi, la décision sera dès lors prise par la prochaine Assemblée générale de PUBLIFIN afin d'anticiper la mise en œuvre de cette mesure dès l'exercice 2017.

PARTIE II :

Evaluation annuelle du Plan Stratégique 2017-2019

Cette deuxième partie comprend l'évaluation annuelle 2017 à proprement dit du Plan qui sera soumise à votre approbation lors de l'Assemblée générale du 21 décembre 2017. Elle se compose, d'une part, d'une note de stratégie générale permettant de définir les secteurs et pôles d'activités de l'Intercommunale (I) et d'autre part, d'une évaluation annuelle des résultats financiers 2017 de la Société par rapport aux prévisions budgétées dans le Plan.

I. Stratégie Générale

A. *Les statuts de l'Intercommunale*

L'article 3 des statuts de PUBLIFIN est libellé comme suit :

La Société a pour objet toutes opérations se rapportant directement ou indirectement à la prise de participations sous quelque forme que ce soit, dans toute entreprise se présentant sous forme de société de capitaux ou de société de personnes, ainsi que l'administration, la gestion, le contrôle et le développement de ces participations.

Elle pourra notamment employer ses fonds à la création, à la gestion, à la mise en valeur et à la liquidation d'un portefeuille se composant de tous titres, participer à la création, au développement et au contrôle de toutes entreprises, acquérir par voie d'apport, de souscription, de prise ferme ou d'option d'achat et de toute autre manière, tous titres, les réaliser par voie de vente, de cession, d'échange, accorder tous concours, prêts, avances ou garanties à toute société dans laquelle elle dispose d'un intérêt direct ou indirect substantiel.

Les participations directes ou indirectes détenues par la Société se répartissent entre les cinq secteurs d'activités suivants :

- 1) la production, la distribution, la fourniture de l'énergie électrique ;
- 2) la production, la distribution, la fourniture de toutes espèces d'émissions sonores et télévisuelles ; (télédistribution, télécommunications et médias) ;
- 3) les autres domaines d'activité de services et d'investissements que ceux visés dans le présent article ;

- 4) la gestion et la valorisation des éléments d'actifs apportés lors de la fusion par absorption de la société coopérative intercommunale « SOCIETE COOPERATIVE LIEGEOISE D'ELECTRICITE », en abrégé « SOCOLIE », en ce compris la production d'énergie renouvelable et l'utilisation rationnelle de l'énergie ;
- 5) la production, la distribution, la fourniture du gaz ou de toutes autres formes d'énergie pouvant se substituer au gaz.

La Société peut confier à une entité qu'elle contrôle l'exploitation opérationnelle et journalière de tout ou partie de ses activités, en ce compris les tâches stratégiques et confidentielles.

La Société peut apporter son know-how, son expertise et des conseils stratégiques à ses actionnaires ou à toute autre personne morale de droit privé ou public dans des activités liées directement ou indirectement aux différents secteurs visés plus haut.

La Société intercommunale est substituée aux associés pour ce qui concerne son objet social.

B. Les missions de PUBLIFIN

PUBLIFIN exerce par conséquent, conformément à son objet social, une activité de holding public dont la mission principale est d'assurer le rendement et la pérennité des participations constitutives des différents pôles d'activités industrielles.

A cet effet et comme le Conseil l'a préalablement formulé dans son Rapport du 30 octobre 2017 au Parlement wallon, l'Intercommunale réaffirme son attachement aux différents principes fondamentaux liés à l'évolution du groupe ainsi qu'aux éléments caractéristiques de sa construction qui en ont fait un groupe marqué par une dynamique industrielle et un encrage liégeois forts. PUBLIFIN réaffirme plus particulièrement son attachement : (i) à l'emploi et sa sauvegarde, (ii) au maintien d'un centre décisionnel stratégique à Liège, (iii) à la poursuite, au développement et à la pérennisation d'une politique industrielle et (iv) à la garantie d'une juste rémunération des capitaux investis par les pouvoirs locaux.

Toutefois, certains avant-projets de décret en cours, dont le Conseil d'Administration a eu connaissance, sont de nature à mettre péril la poursuite de certains pôles d'activités de manière intégrée au sein du groupe et le financement global des activités de certains pôles.

C. Les pôles d'activités

L'activité principale de l'Intercommunale consiste en la gestion d'un portefeuille de participations, dont la principale est la détention de 100% moins une action du holding privé FINANPART SA. Elle n'exerce dès lors pas d'activité industrielle à caractère commercial.

PUBLIFIN détient également 3.000 parts au sein du capital de la SCRL SPI (Services Promotion Initiatives), soit 0.22% du capital social.

La stratégie sous-jacente à ce portefeuille de participations repose sur une politique de diversification, d'innovation technologique et de développement de ce savoir-faire technologique tant sur le plan national qu'international, et ce dans les cinq secteurs d'activités de la Société regroupés autour de quatre grands pôles d'activités : l'énergie, les télécommunications et médias, les assurances et crédits et la prise de participations dans des secteurs à haute valeur ajoutée.

C'est principalement au sein du groupe NETHYS SA, filiale de FINANPART SA, que sont logées les activités opérationnelles et participations issues des activités industrielles de ces quatre pôles clés.

1. L'énergie

a) La Distribution d'électricité et de gaz (secteurs 1 & 5) - Contexte et perspectives

L'activité de gestion de la distribution d'électricité et de gaz est une activité exercée au sein de la SA RESA régulée, sous l'égide de la Commission Wallonne Pour l'Energie (la « CWaPE » ou le « Régulateur »).

Les activités de gestion de la distribution d'électricité et de gaz se sont effectuées sous le couvert de tarifs de distribution approuvés en électricité et en gaz jusqu'au 31/12/2016.

Pour rappel, en date du 1^{er} juillet 2014, la compétence en matière tarifaire a été transférée au Régulateur, laquelle avait d'ores et déjà convenu avec les Gestionnaires de Réseaux de Distribution (GRD) de l'instauration d'une période tarifaire transitoire pour les exercices 2015 et 2016 reposant sur une méthodologie transitoire calquée sur l'Arrêté Royal tarifaire de 2008 comprenant toutefois certaines adaptations en matière d'index, de Base d'Actifs Régulés (RAB) et de rémunération équitable. La régulation actuellement en cours au sein de la

CWaPE repose sur un modèle « cost + » s’inscrivant dans la continuité de la méthodologie de la CREG.

L’année 2017 fait figure d’année transitoire dans le cadre des travaux actuellement menés par le Régulateur et les acteurs du marché portant sur une nouvelle méthodologie pour les années 2019-2023. La méthodologie applicable à l’année 2017 a été publiée par la CWaPE en février 2016 et repose largement sur celle des années 2015-2016 (méthode *cost plus*), hormis la prise en compte de plafonds liés au projet de clearing house fédérale (ATRIAS) et les enveloppes spécifiques liées aux développements de réseaux intelligents.

Sur base des hypothèses retenues dans la proposition tarifaire de distribution d’électricité et de gaz rentrée à la CWaPE pour l’année 2017, la rémunération des capitaux investis (RemCI) devrait atteindre quelque 45 Mio EUR, sous réserve de l’évolution à venir des taux OLO 10 ans. Il importe de noter que l’évolution du taux de rendement sur la Base des Actifs Régulés (RAB) par rapport au taux OLO, reste favorable pour 2017 compte tenu de la reconnaissance par la CWaPE d’un taux de 2,43% minimum garanti sur l’actif régulé primaire, défini sur base de l’année 2013.

Les tarifs 2017 vont plus que probablement être prolongés en 2018.

En date du 18 janvier 2017, le Parlement wallon a adopté le décret tarifaire applicable aux Gestionnaires de Réseaux de Distribution wallons fixant ainsi une série de lignes directrices que le Régulateur devra respecter dans l’élaboration de sa future méthodologie tarifaire pour la période 2019-2023, dont la fraction de la rémunération équitable de capitaux investis par les actionnaires.

La nouvelle méthodologie tarifaire pluriannuelle basée sur un modèle « revenue cap » introduit une marge bénéficiaire équitable basée sur un coût moyen pondéré du capital (4,053% pour 2019-2023). Cette marge doit couvrir le revenu de l’activité régulée et les charges financières liées au financement de cette activité.

Suite à cette nouvelle méthodologie, les premières estimations montrent un résultat stable pour 2019. A partir de 2020, un facteur d’efficacité de 1,5% par an sera appliqué sur les coûts contrôlables du GRD afin de déterminer les tarifs de distribution. Ces derniers devront dès lors être réduits dans cette proportion afin d’assurer la stabilité des résultats du GRD.

Les risques et opportunités liés à ce secteur pour les trois années à venir sont à mettre en lien direct avec la capacité du GRD à parfaitement gérer la transition énergétique, à savoir garantir l'exploitation, l'entretien et le développement de ses réseaux en vue d'assurer la sécurité et la continuité d'approvisionnement, tout en adaptant ses métiers actuels en vue de relever les enjeux technologiques inhérents au déploiement de réseaux de plus en plus intelligents, des compteurs intelligents, de la plateforme ATRIAS (clearing house fédérale) mais aussi sa capacité à anticiper le déploiement progressif d'unités de production de plus en plus décentralisées, l'évolution du parc de véhicules électriques et au gaz et l'émergence potentielle des microgrids.

b) La production d'énergie issue du renouvelable

Au sein du groupe NETHYS, le producteur ELICIO NV a poursuivi le développement de ses projets de production tant en éolien onshore qu'offshore, en Belgique comme à l'étranger, selon les plans d'affaires établis et reste attentif aux opportunités de renforcement de sa position sur ces différents marchés.

Le portefeuille de projets en cours de développement au sein de ELICIO NV, filiale de NETHYS SA, appelle actuellement des investissements importants et se présente comme une capitalisation pour l'avenir du secteur d'activités en participant à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de CO₂ et de production d'énergie renouvelable.

ELICIO NV figure également parmi les partenaires de référence dans les projets éoliens offshore RENTEL et NORTHER développés en Mer du Nord.

Ces projets ont continué leur développement tout au long de l'année 2017. Ils avaient déjà bouclé leurs financements respectifs les 3 octobre et 13 décembre 2016. La mise en production de ces sites devrait intervenir dans le courant de l'année 2020. RENTEL (309 MW) devrait être opérationnel en 2018 et NORTHER (370 MW) en 2019.

Pour les autres projets offshores SEASTAR (246MW) et MERMAID (266MW), détenus directement ou indirectement via la société OTARY dans laquelle ELICIO NV détient des participations, un accord avec le gouvernement est intervenu le 27 octobre 2017. La réalisation du dossier de financements est prévue pour la fin de l'année 2018 tandis que la mise en service est prévue pour fin 2020.

Enfin, les incertitudes liées à ces activités résident dans le niveau de soutien à la production d'énergie renouvelable, des décisions ministérielles en faveur de la construction d'éoliennes ainsi que de l'issue des multiples voies de recours.

c) L'utilisation rationnelle de l'énergie

NETHYS ENERGY, secteur d'activité de NETHYS SA, accompagne la transition énergétique. NETHYS ENERGY y participe en proposant un panel complet de services énergétiques qui aident à réduire significativement les consommations et en contribuant au développement de projets de production d'énergies renouvelables (photovoltaïque, hydroélectricité et cogénération).

Précurseur en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie (URE), NETHYS ENERGY propose son expertise dans les domaines suivants :

- L'efficacité énergétique des techniques du bâtiment;
- La sensibilisation à un comportement plus responsable;
- Le suivi des consommations d'énergie et la garantie des performances énergétiques.

NETHYS ENERGY a lancé une toute nouvelle offre de services et d'applications IT dans le but de permettre l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics et industriels. L'objectif de cette nouvelle offre est d'accompagner les collectivités locales et les industriels afin de réduire de 10 à 50 % les consommations d'énergie de leurs bâtiments les plus énergivores.

NETHYS ENERGY intervient dans chaque projet comme un véritable « maître d'ouvrage » qui contrôle et améliore la facture énergétique en couvrant le cycle de vie complet de la gestion de l'énergie des bâtiments depuis la sélection des bâtiments jusqu'à la maintenance. NETHYS ENERGY collecte, interprète et budgétise les consommations et leur amélioration, parallèlement elle assure le suivi des performances établies et propose des solutions adaptées de régulation.

Au cours de l'année 2017, NETHYS ENERGY a conclu des partenariats de diverses importances portant sur l'équipement en photovoltaïques de sites publics et privés en province de Liège, soit principalement l'équipement de quelque 10.000 panneaux photovoltaïques sur les sites d'épuration de l'Association Intercommunale pour le Démergement et l'Épuration

des Communes ou encore ceux des établissements de maisons de retraite du groupe Interseniors pour une capacité de 0.9 million de Watt-crêtes.

D'autres projets ont été réalisés en 2017 :

- Supermarché : 131 kWc ;
- Maison de revalidation : 64 kWc ;
- Sites du groupe Nethys : 443,4 kWc ;
- PME : 120,15 kWc.

De plus, NETHYS ENERGY suit des appels d'offres publics avec la CILE et l'aéroport de Liège pour un total de 1.400 kWc. Ces marchés publics seront attribués en 2017 pour exécution en 2018.

Enfin, 1.420 kWc seront prévus à l'installation pour 2018.

2. Les télécommunications et médias

Le pôle « Télécoms et Médias » de NETHYS regroupe les activités industrielles et commerciales y relatives du Groupe NETHYS et est soumis à forte pression concurrentielle sur un marché caractérisé par des mouvements de consolidation tant au niveau national qu'international

*

Pour ce qui concerne la division 'TelCo B2C', les grandes tendances du marché en 2017 ont été les suivantes :

1. la poursuite de la convergence entre les produits fixes et mobiles (i.e. le nombre de clients ayant souscrit à une offre de type 4P a explosé en 2017)
2. la poursuite de l'augmentation de l'exigence des consommateurs quant à Internet (pour ce qui concerne la vitesse mais également la consommation)
3. la forte hausse des exigences des clients quant à la qualité du service qui leur est proposé (poussé par les expériences apportées par des sociétés 'nativement digitales' de type Amazon, Uber, Apple, ...)
4. l'importance grandissante du contenu comme élément de différenciation entre opérateurs.

Ces différents éléments se sont traduits chez VOO de la manière suivante :

1. Convergence des solutions

- a. Lancement d'une offre 4P convergente afin de nous positionner sur ce marché des offres convergentes (septembre 2017) ;
- b. Début du rapprochement avec la division 'Contenu Presse' pour le développement d'offres conjointes permettant d'apporter de la valeur au client.

2. Disponibilité et qualité d'Internet

Fixe

- a. Relance des plans de modernisation des zones non encore modernisées afin d'adresser les clients ne disposant que de l'offre historique de la télédistribution en analogique, représentent la population avec le plus grand risque de désabonnement,
- b. Poursuite des plans pluriannuels d'amélioration des performances de nos réseaux et de nos outils de suivis / maintenance afin de toujours permettre à nos clients d'avoir la meilleure expérience possible (i.e. en lien avec l'expérience pilote lancée à Malmedy où le réseau supporte des vitesses de l'ordre de 1Gbps sur le câble coaxial). Au niveau de l'Internet, VOO reste donc l'opérateur qui offre de loin les vitesses les plus élevées (jusqu'à 200Mbps) sur son territoire, ce qui contribue à son succès commercial.

Mobile

- a. Trois éléments ont permis d'atteindre des niveaux jamais vus en termes de ventes d'abonnement Mobile et nous positionnent désormais clairement comme un challenger crédible sur ce marché :
 - i. un accroissement de la mise en avant des offres GSM subsidiée ;
 - ii. une nouvelle augmentation importante des volumes de données des offres mobiles toudoo, wahoo et tatoo ;
 - iii. le lancement de l'option DataBoost (février 2017) ;
- b. Lancement d'un projet de transformation devant nous permettre un accès viable et long-terme à un réseau Mobile (i.e. passage à un modèle Full MVNO).

3. Expérience Client

- a. Mise sur pied d'une équipe exclusivement focalisée sur l'expérience client afin de mieux contrôler notre taux de désabonnement (et lancement d'un programme poussé de suivi de la satisfaction de nos clients) ;
- b. Lancement de projets à tous niveaux de la société devant permettre d'améliorer les interactions avec nos clients ;
- c. Ouverture de Boutiques pour densifier notre réseau permettant une interaction physique avec nos clients le souhaitant.

4. Rapprochement avec la TV & la Presse

- a. Renforcement des liens entre les produits de la division 'B2C' et les produits de la division 'Contenu TV' ;
- b. Développement des synergies avec la division 'Contenu Presse'.

Dans un marché qui reste très concurrentiel, le niveau des promotions commerciales est resté élevé tout au long de l'année.

Dans ce contexte de marché, le renforcement du pôle Médias constitue un bras armé pour créditer l'opérateur VOO de contenus exclusifs ou de proximité différenciants visant à étendre les applications ou services payants disponibles sur la nouvelle plateforme de télévision interactive .evasion.

Enfin, dans un cadre plus réglementaire, Orange a continué, en 2017, à mettre en avant ses offres convergentes TV + Internet (sur le câble de VOO dans le cadre de l'ouverture du câble). Cet élément eut un effet dégradateur (mais non majeur) sur les plans visant à diminuer notre taux de désabonnement.

Les priorités de VOO pour l'année 2017 ont ainsi été de continuer à faire croître ses revenus grâce à l'augmentation du nombre de produits installés et à contrôler au mieux le taux de désabonnement en améliorant l'expérience client.

L'opération de rapprochement stratégique avec BRUTELE SC n'a pas pu se concrétiser en 2017 mais reste un facteur clé de succès pour améliorer la maîtrise de la base de coûts et capturer les synergies complémentaires existantes.

*

La division 'TelCo B2B' est quant à elle marquée par une forte tendance à la verticalisation. Il est aujourd'hui essentiel de pouvoir fournir une offre globale répondant à l'ensemble des

besoins des professionnels : depuis la connectivité réseau jusqu'à l'hébergement des données et services dans le Cloud.

NEWIN SA, filiale de NETHYS SA, a par conséquent entamé une stratégie de verticalisation en faisant évoluer son métier de l'expertise réseau à la maîtrise de l'infrastructure (serveurs et machines). En étant aujourd'hui capable de proposer à ses clients une architecture télécom/IT complète (Réseau-Internet-Mobilité/Téléphonie-Sécurité-Cloud et demain Applicatifs), NEWIN SA occupe une place de référent sur le marché « Business-to-Business », et est en mesure d'accompagner la transformation numérique des professionnels.

*

Face à une concurrence accrue dans le secteur de la vidéo au sens large (opérateurs OTT, offres SVOD, ...), BeTV SA a décidé d'une évolution majeure de ses produits en scindant son offre en deux :

- d'une part, une offre de fiction (films, séries) qui conserve le nom de Be tv et qui s'enrichit par l'ajout des chaînes Ciné+ Premier, Ciné+ Frisson et Ciné+ Classic ;
- d'autre part, un changement de marque pour l'offre sport internationale qui s'appelle désormais VOOsport World.

Ces nouvelles offres donnent accès à l'univers de la télévision à péage à un prix d'entrée bien plus bas qu'auparavant (respectivement 24,99€ et 14,99€) et ont permis de donner un nouvel élan à ces offres « premium », composées majoritairement de programmes exclusifs (films et séries jamais diffusés en télévision, sport en direct et en exclusivité).

La chaîne de VOD par abonnement, Canal Play s'adresse plus spécifiquement à la concurrence de Netflix. Elle dispose d'un catalogue de films plus étoffé que son concurrent, mais ne jouit pas de la même notoriété ; celle de Netflix étant construite au niveau mondial.

Des études stratégiques et financières sont en cours afin de repositionner les offres thématiques de contenu audio-visuel et pouvoir ouvrir le contenu premium à d'autres acteurs de télécommunication.

*

Pour ce qui concerne la division 'Contenu Presse', l'entrée dans la famille du GROUPE NICE-MATIN répond à cet égard aux mêmes objectifs stratégiques que ceux poursuivis avec les Editions de l'Avenir (EDA), Moustique/Télé Pocket (LAH) ou encore le GROUPE LA

PROVENCE. Les synergies, notamment techniques, entre ces titres de presse seront déterminantes pour assurer leur conversion numérique.

Tout au long de l'année 2017, les EDA et LAH ont déjà mutualisé la majeure partie de leurs coûts et de leurs développements. Depuis quelques mois maintenant, LAH est constitué uniquement de l'équipe éditoriale des deux supports Moustique et Télé Pocket. Les autres services sont prestés pour ces deux magazines par les équipes de l'Avenir Advertising SA (LAA) et des EDA (IT, RH, finances, marketing, régie publicitaire et service clientèle) avec, bien entendu, les mêmes outils. Grâce à ce nouvel équilibre, LAH dégagera du bénéfice en 2017 et sera logiquement en ligne avec les budgets.

Côté EDA, la situation s'aggrave par rapport à 2016. Pour rappel, après 8 années de profit, les EDA ont perdu 500 K EUR en 2016 et cette année, la perte sera plus élevée encore. Cette situation s'explique par la dégradation du marché publicitaire (tendance lourde et générale) mais également par l'augmentation des coûts depuis 4 ans. Des mesures correctrices s'imposent. Côté revenu publicitaire, les synergies annoncées avec la régie de Rossel vont être mises en place tout au long de l'année prochaine. Cela devrait nous permettre d'atténuer l'érosion publicitaire.

Côté LAA (Proximag), force est de constater que nous ne parvenons toujours pas à mettre à l'équilibre cette activité. Malgré toutes les initiatives prises, ce produit a des coûts fixes trop lourds par rapport aux revenus qui ne parviennent pas à repartir en croissance. Une analyse des différentes solutions pour cette activité a été initiée.

3. Les assurances et crédits

Le pôle « Assurances et Crédits » constitue le quatrième pôle d'activités dans lequel PUBLIFIN détient des intérêts au travers de son portefeuille de participations. Ce pôle fut développé tout au long des années 2016 et 2017.

Déjà actif dans les activités de crédit social et de prêts personnels au travers des filiales de guichet social, LE TRAVAILLEUR CHEZ LUI SA et la SCRL CREDIS, NETHYS SA, sous-filiale de PUBLIFIN, a participé avec le concours de différents organismes partenaires, à l'augmentation de capital consécutive à la transformation de L'INTEGRALE Caisse Commune d'Assurances en Société Anonyme, laquelle devait faire face à la nécessité de renforcement de ses fonds propres eu égard aux exigences de solvabilité découlant de la directive européenne Solvency II. Plus tôt dans l'année, une seconde opération est venue

consolider les acteurs de ce pôle en développement au sein du groupe NETHYS: la SCRL CREDIS a engagé un processus de rapprochement avec le groupe ALLIANCE-BOKIAU en vue de développer son activité en qualité d'intermédiaire en assurances. CREDIS SCRL a également pris une participation de 25% dans ALLIANCE PARTICIPATIONS SA, holding faitière qui détient 100% d'ALLIANCE-BOKIAU.

La conjugaison de ces deux principales opérations a eu pour but de développer et structurer le pôle « Assurances et Crédits ». Elles participent également à un accroissement du partage de know-how en matière d'assurance-vie et de la diversification dans des activités IARD (incendie assurance risques divers).

Toutefois, le contexte prudentiel et réglementaire ainsi que la réalité de taux d'intérêts à long terme au plus bas rendent la situation d'INTEGRALE SA extrêmement tendue, principalement en matière de fonds propres. Ceci pourrait engendrer la nécessité de recherche d'un ou plusieurs partenaires externes et/ou d'apports de capitaux.

4. La prise de participations dans des secteurs à haute valeur ajoutée

C'est au sein de secteur NETHYS Invest, du groupe NETHYS, que sont logées les participations les plus représentatives au sein de secteurs porteurs en relation directe, ou indirecte, avec les activités industrielles du groupe réparties selon les trois pôles explicités plus avant.

Les perspectives de résultats des principales sociétés ou groupes industriels au sein desquels NETHYS ou ses filiales contrôlées, exercent un pouvoir de contrôle sont majoritairement stables et permettent raisonnablement de penser que leurs résultats consolidés pour les trois exercices à venir permettront, au travers de FINANPART, de servir à PUBLIFIN un dividende au moins équivalent à celui assuré en 2015, soit de l'ordre de 8 Mio EUR.

II. Stratégie en termes financiers

A. Prévisions en termes de revenus

Comme présenté dans le Plan, les revenus de PUBLIFIN sont essentiellement issus du produit des immobilisations financières et de la redevance de voirie Electricité payée par le GRD RESA SA (**Annexes 1 et 2**). En effet, l'Intercommunale n'exerce pas d'activité industrielle à

caractère commercial, ce qui explique pourquoi PUBLIFIN ne réalise plus de chiffre d'affaires.

1. Immobilisations financières

Les revenus 2017 estimés des immobilisations financières sont quasi-intégralement constitués par le dividende provenant du holding privé FINANPART SA dont la Société détient 100% moins une action.

En 2017, la SA FINANPART qui a clôturé ses comptes ce 30 septembre 2017 versera son dividende de 33,515 millions d'euros à l'Intercommunale en date du 30 novembre 2017. Ce dividende est de 1,8% supérieur aux prévisions inscrites dans le Plan (**Annexe 1**).

Cet écart global s'explique par un dividende versé par NETHYS à la SA FINANPART légèrement supérieur aux prévisions.

Au niveau des secteurs d'activités de PUBLIFIN, la répartition de ces 33,515 millions d'euros, dépendant des résultats de chaque secteur, se présente comme suit (**Annexe 2**) :

- Secteur 1 RESA Electricité : 4,3 Mio EUR, soit 1,3 Mio EUR supérieur aux prévisions du Plan ;
- Secteur 2 VOO : N/A, comme annoncé dans le Plan ;
- Secteur 3 Invest : 8,3 Mio EUR, soit 0,8 Mio EUR inférieur aux prévisions du Plan ;
- Secteur 4 Energy : 3,9 Mio EUR soit 0,1 Mio EUR supérieur aux prévisions du Plan ;
- Secteur 5 RESA Gaz : 17 Mio EUR soit en ligne avec les prévisions du Plan.

Compte tenu des différents travaux gouvernementaux et parlementaires wallons mentionnés dans le présent rapport, il est à ce jour impossible de se prononcer sur la pérennité de ce dividende.

2. Redevance de voirie

La directive européenne concernant des règles communes pour le marché intérieur d'électricité, transposée par la loi du 29 avril 1999 et le décret régional du 12 avril 2001 a profondément changé l'organisation de la distribution de l'électricité. Précédemment, les recommandations du Comité de contrôle de l'électricité et du gaz permettaient aux

intercommunales de dégager des dividendes attribués aux communes en rémunération de l'apport de leur monopole de distribution. Pour maintenir dans une certaine mesure des revenus aux communes, l'article 20 du décret du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité a prévu le paiement, par les gestionnaires de réseaux de distribution (GRD), d'une redevance de voirie aux communes pour occupation de leur domaine public.

Toutefois, il y a lieu de signaler que la manière d'établir ces redevances indifféremment sur tous les clients raccordés à des réseaux dont la tension est inférieure ou égale à 70 kV a profondément modifié la provenance des ressources destinées aux communes et que, pour maintenir une répartition similaire à l'ancienne, il était nécessaire d'établir un correctif.

A cet effet, l'article 13 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 novembre 2002 relatif à la redevance pour occupation du domaine public par le réseau électrique pris en exécution de cette article édicte que le paiement [des redevances] est effectué auprès de chaque commune ou de toute autre personne morale désignée par elle. Toutes les intercommunales de distribution de la Région wallonne, qu'elles soient pures ou mixtes, ont fait usage de ces dispositions pour rétablir l'équilibre précédent entre les communes associées.

C'est ainsi que l'Assemblée générale des associés de l'Intercommunale du 20 décembre 2002 a décidé de globaliser au sein de la société les revenus des redevances de voirie à payer par les gestionnaires de réseaux aux communes. La décision prise, à l'unanimité, par cette Assemblée générale confie à l'Intercommunale la mission de regrouper, tant la redevance recueillie par le gestionnaire du réseau de distribution, c'est-à-dire actuellement la SA RESA, que la redevance due par le gestionnaire du réseau de transport local, c'est-à-dire la société ELIA, afin de maintenir une répartition du dividende cohérente entre les communes associées.

Par conséquent, en désignant l'Intercommunale liégeoise comme bénéficiaire des redevances de voiries, PUBLIFIN (ex-ALE et ex-TECTEO) est devenue à partir de ce jour la détentrice de ce « droit de percevoir » la redevance susmentionnée.

Les transformations du Groupe PUBLIFIN réalisées entre décembre 2013 et juin 2015 via les apports de branches d'activités Electricité et Gaz de PUBLIFIN à la Société ont eu pour effet de transférer la qualité de GRD de PUBLIFIN à la SA RESA. Ces transformations n'ont cependant eu aucun impact sur le « droit de percevoir » de la Société.

Les montants fixés par l'article 20 du décret électricité sont dès lors directement et annuellement perçus par l'Intercommunale conformément à la décision de l'Assemblée du 20 décembre 2002 désignant PUBLIFIN comme bénéficiaire des redevances de voirie et prise en application de l'article 13 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 novembre 2002 précité⁵.

Les montants ainsi perçus constituent un produit comptable pour PUBLIFIN et font partie intégrante de son résultat net. Le résultat annuel de l'Intercommunale est distribué aux associés par décision de l'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} semestre de chaque année et ce conformément à l'article 47 des statuts de l'Intercommunale relatif à la répartition bénéficiaire.

La redevance de voirie 2017 qui sera payée par RESA SA, au mois de décembre 2017, à destination exclusive du Secteur 1 RESA Electricité de PUBLIFIN, sera, selon les estimations, de 7,7 Mio EUR soit 12,5% de moins que prévu dans le Plan (**Annexe 1 et 2**).

Cet écart s'explique par le fait que la redevance de voirie versée par RESA SA est fonction des kilowatts-heure distribués au cours de l'année de référence et des longueurs de réseau à la fin de cette même année. La valeur de ces éléments techniques, variables, était nécessairement inconnue au moment de l'établissement du Plan.

Comme les redevances de voirie de chaque commune sont incluses au sein du résultat de PUBLIFIN puis distribuées en conformité aux statuts de celle-ci, les communes ne reçoivent pas le même montant que celui qu'elles recevraient en l'absence de paiement à PUBLIFIN.

PUBLIFIN reste à cet égard attentive aux travaux du Gouvernement wallon y relatifs et modifiera son processus de versement de la redevance de voirie conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Un arrêté du gouvernement wallon imposant un versement direct aux communes aurait déjà été adopté en 2^{ème} lecture et fait l'objet d'un avis favorable de la CWaPE et de l'UVCW. Cet arrêté ne serait toutefois d'application qu'à partir du 01 janvier 2018 et n'impacterait par conséquent pas les comptes 2017.

⁵ Pour information, l'Assemblée générale ordinaire du 30 juin 2011 a retourné aux communes l'apport de la redevance payé par le gestionnaire de réseau de transport ELIA (GRT) ; ce-dernier procède depuis lors au paiement direct vers les communes. En ce qui concerne le secteur Gaz, aucune mutualisation des redevances pour occupation du domaine public par le réseau gazier n'a été effectuée au sein du Groupe PUBLIFIN. Cette dernière est payée directement aux Communes par le GRD et le GRT. Pour ce qui concerne la redevance de voirie électricité hors Liège centre-ville, RESA SA paie pour chaque commune le montant prévu à l'article 20 du décret électricité.

C'est pourquoi, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN a pris la décision de porter à l'ordre du jour de l'Assemblée générale stratégique de décembre 2017 et de soutenir le point relatif au versement direct aux communes de la redevance de voirie électricité et à la démutualisation de celle-ci pour rendre cette disposition effective dès l'exercice 2017.

Si cette décision de versement direct aux Associés et de démutualisation venait à être approuvée lors de cette Assemblée, les dividendes distribués aux associés pour les années 2017 et ultérieures seront diminués en conséquence. Cela impactera également négativement les résultats prévisionnels 2018 et 2019 de PUBLIFIN communiqués lors de l'adoption du Plan en décembre 2016.

B. Prévisions des charges

Comme présenté dans le Plan, les charges de PUBLIFIN sont essentiellement constituées de l'impôt et de charges diverses (**Annexes 1 et 2**).

Depuis le 1er janvier 2015, PUBLIFIN est en effet soumise au régime de l'impôt des sociétés.

Les charges d'impôt et autre charges globale devraient s'élever à 3,6 Mio EUR soit moins qu'initialement prévu dans le Plan (-0,6 Mio). L'écart est principalement dû à l'impôt (lié à un montant de redevance de voirie inférieur) et à des coûts de structure moindres.

L'impôt serait toutefois considérablement réduit si la décision de versement direct aux Associés et de démutualisation présentée ci-dessus venait à être approuvée lors de l'Assemblée générale de décembre 2017.

Au niveau des secteurs d'activités de PUBLIFIN, la répartition de ces 3,6 Mio EUR d'impôt et de charges diverses, se présente comme suit (**Annexe 2**) :

- Secteur 1 RESA Electricité : 2,9 Mio EUR, soit 0,1 Mio EUR supérieur aux prévisions du Plan ;
 - Secteur 2 VOO : 0,1 Mio EUR, soit 0,1 Mio EUR supérieur aux prévisions du Plan
 - Secteur 3 Invest : 0,1 Mio EUR, soit 0,8 Mio EUR inférieur aux prévisions du Plan.
- Les charges, outre l'impôt, sont principalement constitués du coût des organes de gestion, des honoraires du Commissaire, des frais de gestion du personnel et de suivi administratif et comptable, d'assurance,... Les charges avaient été estimées de

manière prudente dans le plan. Ces coûts sont stables par rapport à l'exercice antérieur, à l'exception du coût des organes de gestion en nette diminution. ;

- Secteur 4 Energy : 0,1 Mio EUR, soit en ligne avec les prévisions du Plan;
- Secteur 5 RESA Gaz : 0,4 Mio EUR soit en ligne avec les prévisions du Plan.

C. Politique d'investissements futurs

1. Les prises de participations

Il n'entre pas dans les intentions de la Société de procéder à terme à d'autres prises de participations directes. PUBLIFIN reste toutefois attentive à l'actualité, aux conjonctures et développements des pôles d'activité constituant le portefeuille de participations de l'Intercommunale.

2. Autres investissements

Comme précédemment indiqué, PUBLIFIN exerce, conformément à son objet social, une activité de holding public dont la mission principale est d'assurer le rendement et la pérennité des participations constitutives des différents pôles d'activités industrielles.

L'activité principale de l'Intercommunale consiste en la gestion d'un portefeuille de participations, dont la principale est la détention de 100% moins une action du holding privé FINANPART SA.

La Société n'exerce par conséquent pas d'activité nécessitant de plan d'investissement que ce soit à court, moyen ou à long terme.

D. Frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement de PUBLIFIN sont principalement constitués du coût des organes de gestion, des honoraires du Commissaire, des frais de gestion du personnel et de suivi administratif et comptable, d'assurance,... Ces coûts sont stables par rapport à l'exercice antérieur, à l'exception du coût des organes de gestion en nette diminution.

III. Conclusion

Comme explicité, les pôles d'activités dans lesquels PUBLIFIN investit demandent de profonds investissements et un contrôle opérationnel et financier constant de la part du

management en charge. Indépendamment du contexte médiatique dans lequel le Groupe est tenu de mener ses activités, les équipes en place ont pu fournir leurs meilleurs efforts afin que les résultats de Groupe demeurent stables et que les activités se développent.

Toute autre chose restant égale, l'Intercommunale devrait être en mesure de servir les dividendes aux associés comme annoncé lors des prochaines années.

Il faudra néanmoins tenir compte de l'éventuelle décision relative à la redevance de voirie électrique proposée en Assemblée générale du 21 décembre 2017.

Comme susmentionné, si cette décision venait à être approuvée lors de cette Assemblée, le résultat 2017 et les dividendes distribués de la Société seront diminués en conséquence. Cela impactera également négativement les dividendes prévisionnels 2018 et 2019 de PUBLIFIN communiqués lors de l'adoption du Plan en décembre 2016.

Toutefois, le versement direct de la redevance de voirie électrique, de par le gain fiscal qu'il permettra de réaliser, fera en sorte que les communes percevront un montant global amélioré.

Enfin, les modifications décrétales présentées par le Gouvernement wallon ce jeudi 26 octobre par conférence de presse et largement inspirées des recommandations de la Commission pourraient sans conteste aboutir au démantèlement du Groupe industriel PUBLIFIN dans sa forme actuelle. Etant donné l'impact significatif des réglementations à venir, le Conseil d'Administration a choisi d'y consacrer, dans son évaluation annuelle, une partie spécifique développée ci-dessous.

PARTIE III :

Réflexion quant au devenir de l'Intercommunale

Le Conseil d'Administration a souhaité, au travers de cette évaluation annuelle 2017, informer les Associés de l'Intercommunale des répercussions potentielles sur le projet industriel du Groupe PUBLIFIN de l'exécution des modifications décrétales présentées par le Gouvernement wallon ce jeudi 26 octobre par conférence de presse.

En suite des travaux relatifs aux rapports de la Commission et de l'Audit, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN a pris acte en séance du 22 septembre de la mission confiée par NETHYS au bureau d'études stratégique Mc KINSEY sur le positionnement de NETHYS dans ses différents secteurs industriels au regard des évolutions majeures intervenues durant l'année écoulée ainsi que les différents modèles de gouvernance qui pourraient être appliqués dans le cadre de l'évolution du modèle organisationnel du Groupe. Les conclusions de cette analyse sont attendues pour décembre 2017 et seront transmises à l'Intercommunale pour analyse et discussion.

NETHYS a démontré à ce jour une logique de portefeuille et de pôles ainsi qu'un modèle de gouvernance qui a permis de doubler son chiffre d'affaires et de quadrupler son EBITDA depuis 2009. Toutefois, le portefeuille de NETHYS est exposé à des industries complexes et à évolution rapide nécessitant une réévaluation régulière de la stratégie. Le modèle organisationnel (gouvernance) et la stratégie de portefeuille de Nethys ont récemment été questionnés par diverses parties prenantes. Une série de suggestions concernant ces deux aspects ont été faites qui doivent être soigneusement examinées. Par conséquent, il est nécessaire de remettre à plat la stratégie de NETHYS et son modèle organisationnel sur une base claire et factuelle.

Les objectifs concrets de cette mission consistent en la soumission d'une grille de lecture sur différentes options pertinentes en termes de stratégie de portefeuille et d'organisation, ce qui comprend les étapes suivantes:

- Identifier les différentes options stratégiques plausibles (c-à-d de remaniements du portefeuille) ;
- Évaluer ces options («pour» et « contre ») en fonction de divers critères, y compris les indicateurs économiques et sociaux ;

- Pour chacune de ces options, déterminer quelles seraient les modèles organisationnels les plus pertinents pour NETHYS ainsi que les implications par rapport au statu quo.

Les experts Mc KINSEY s'attèlent dès lors à l'élaboration d'une grille de lecture sur différentes solutions en termes de stratégie de portefeuille et de modèle organisationnel à la lumière des meilleures pratiques et des opportunités de marché. Cette grille de lecture comprendra la forme d'un plan des options possibles, avec leurs avantages et inconvénients soutenus par un ensemble de critères, financiers et autres.

Quatre options, suffisamment différenciées pour chaque activité de NETHYS, sont à l'analyse à ce stade :

- (1) **Cession**: cession de chaque activité avec périmètre engagé à un acquéreur potentiel défini sur base de l'analyse du paysage compétitif et des deals récents ;
- (2) **Maintien** ("as is" périmètre constant): évolution de chaque activité sans nouvelle direction stratégique (continuation de la situation 2013-16) ;
- (3) **Stratégie adaptée organique**: évolution sur base de nouvelles directions stratégiques capturant les opportunités identifiées dans la revue des grandes tendances (p. ex. la croissance du 4P⁶ et l'Over-The-Top dans le secteur des télécoms et médias) grâce à des investissements internes ;
- (4) **Stratégie adaptée inorganique**: évolution grâce aux Fusions et Acquisitions (à 100% ou partielle), définies sur base des grandes tendances et du paysage compétitif.

Parmi ces directions plausibles par activité, les scénarios de base et ainsi que des archétypes combinant ces quatre directions stratégiques et partageant une logique financière, industrielle, géopolitique et sociale commune sont actuellement à l'analyse.

Toutefois, le Conseil a pu prendre connaissance, en séance du 6 novembre 2017, des différents avant-projets de décret visant (1) à renforcer la gouvernance et l'éthique au sein des organismes wallons, (2) à renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et de leurs filiales et (3) modifiant les décrets wallons relatifs à l'organisation des marchés régionaux de l'électricité et du gaz.

⁶Le 4P ou quadruple play regroupe les produits de téléphonies fixes et mobiles, l'Internet et la télévision.

Leurs contenus, s'ils devaient être adoptés en l'état, viendraient fortement remettre en question l'existence des différents scénarios mis à l'examen par le bureau d'expertise internationale Mc KINSEY sur la réflexion stratégique du Groupe.

L'avant-projet de décret portant sur la structure du GRD remettrait fondamentalement en question la possibilité pour le GRD d'être une personne morale de droit privé et pourrait compromettre la structure du Groupe PUBLIFIN-NETHYS et le positionnement de la SA RESA en son sein. Il en découle que le modèle de gouvernance actuel où NETHYS détient la SA RESA pourrait être remis en cause. En outre, il ne serait plus permis à une structure publique de détenir des participations ou des actifs à la fois dans le secteur de la distribution et de la production d'énergie.

La position de la CWaPE sur ces textes législatifs sera déterminante en la matière. Sur base des différents contrôles et échanges intervenus avec le Régulateur, ce dernier tend toutefois à adopter une interprétation plus restrictive de l'unbundling⁷. La CWaPE s'oriente à considérer l'ensemble du Groupe PUBLIFIN comme une entreprise potentiellement verticalement intégrée au sens de la directive 2009/72/CE. Cette interprétation reviendrait à considérer RESA SA comme un GRD de droit privé « dont une partie du capital social est détenue par un producteur, fournisseur ou intermédiaire ». La société NETHYS, qui détient des parts du capital social du GRD RESA, sans être elle-même productrice, mais qui exercerait un contrôle sur un producteur, pourrait elle-même être considérée comme un producteur détenant indirectement des parts représentatives du capital social d'un GRD. Le raisonnement vaut mutatis mutandis pour PUBLIFIN par transitivité. La question de la possibilité pour PUBLIFIN de détenir une filiale GRD et une autre filiale active dans la production est donc clairement posée.

Par ailleurs, la modification du cadre législatif sur la structure du GRD pourrait grandement fragiliser, entraînant notamment des pertes importantes sur les synergies opérées depuis ces dix dernières années entre les différents pôles d'activités.

Il faut également noter que les ratios de solvabilité du groupe se trouveront immédiatement affectés par ce démembrement et donc, que les conditions d'accès au marché des capitaux seront dégradées.

⁷ La séparation entre les activités de production ou de fourniture d'électricité ou de gaz d'une part et la gestion d'un réseau de transport d'électricité ou de gaz, d'autre part.

En ce qui concerne les autres avant-projets de décret, ces textes consacrent la remise sous tutelle wallonne des structures filiales dont l'Intercommunale détient directement ou indirectement des parts représentatives du capital (min. 20%). L'existence d'une tutelle administrative est incompatible avec l'exercice d'une activité sur les marchés concurrentiels.

Dans ce contexte, d'importantes décisions devront être prises à court terme dans les secteurs d'activités concurrentiels, qui nécessitent d'ores et déjà l'adoption de positions stratégiques à caractère confidentiel, tant en ce qui concerne des investissements cruciaux que des orientations à moyen et long termes.

CONCLUSION

Né en 1923, le Groupe PUBLIFIN est un groupe industriel liégeois dont le développement s'est opéré selon une logique dictée essentiellement par deux faits majeurs : la libéralisation du marché de l'électricité en Wallonie en 2007 et l'évolution du paysage des câblodistributeurs wallons et le désengagement d'ELECTRABEL dans ce secteur.

Les Communes et la Province de Liège ont participé à la construction d'un groupe diversifié opérant, tant sur le plan national qu'international, selon une logique industrielle, autour de quatre pôles d'activités : l'énergie, les télécommunications et médias, les assurances et crédits et la gestion de participations dans des secteurs à haute valeur ajoutée. Quoi qu'il ait été dit au travers de l'actualité qui a émaillé l'intercommunale lors de ces derniers mois, les décisions portant sur les orientations stratégiques du groupe PUBLIFIN ont été systématiquement adoptées par l'Assemblée générale des associés publics, tant au travers des plans stratégiques que de la gestion rapportée par son Conseil d'Administration.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe atteint 397,2 millions d'euros au 30 juin 2017 et un EBITDA de 143,8 millions d'euros soit une marge de plus de 35 %. Le bénéfice net atteint quant à lui 48,4 millions d'euros.

La performance financière du Groupe permet d'une part de distribuer, chaque année, aux associés un dividende conséquent et stable et d'autre part, d'améliorer, par le biais d'investissements constants, la qualité de ses réseaux électriques, gaziers et télécoms au bénéfice de tous les usagers et clients du Groupe.

En une dizaine d'années, la petite intercommunale « L'Association Liégeoise d'Electricité » s'est par conséquent transformée en un acteur économique majeur actif dans des activités d'avenir et qui afficherait une capitalisation boursière de près de trois milliards d'euros, si elle était cotée, ce qui la placerait parmi les sociétés représentatives du BEL 20.

Toutefois, au-delà de cette incroyable performance financière, c'est avant tout l'emploi que la Société cherche à développer au sein du bassin économique wallon. Le Groupe PUBLIFIN emploie en effet près de 3000 équivalents temps plein et génère au moins autant d'emplois indirects.

Par conséquent, le Groupe PUBLIFIN pris dans son ensemble constitue un enjeu économique de grande valeur pour la province de Liège, compte tenu des projets industriels que la Société soutient activement et de l'emploi y relatif créé. L'outil communal et provincial qu'est notre Intercommunale devra avant tout continuer à se développer conformément à la volonté exprimée par ses associés qui seront amenés à se positionner, en toute autonomie et en toute connaissance de cause.

L'exercice 2017 de PUBLIFIN fut néanmoins marqué par deux événements importants : l'installation de la Commission et la réalisation de l'Audit commandé par le Gouvernement wallon. Les rapports et analyses qui en ont découlé auront une influence déterminante sur l'avenir du groupe industriel liégeois, sa stratégie, son fonctionnement et son organisation.

Ces derniers constituaient une base solide pour les travaux du Conseil d'Administration de la Société. Il revenait néanmoins d'étudier ces rapports conformément à la volonté historique des associés de (1) création et sauvegarde de l'emploi, (2) de maintien d'un centre décisionnel stratégique à Liège, (3) de poursuite, de développement et de pérennisation d'une politique industrielle et (4) de garantie d'une juste rémunération des capitaux investis par les pouvoirs locaux.

L'analyse des conséquences de certaines recommandations formulées par la Commission ou l'Audit devait demander des prises de décisions mûrement réfléchies et partagées avec l'ensemble des actionnaires. L'avenir d'un groupe industriel de la taille et de l'importance de l'Intercommunale ne pouvait se concevoir sans l'avis de tous les actionnaires, dans le respect de l'autonomie communale, et qu'après une analyse sérieuse et approfondie de tous les tenants et aboutissants des décisions stratégiques à prendre.

Toutefois, cette profonde analyse pourrait être profondément remise en question par les avant-projets de décret présentés par le Gouvernement wallon ce jeudi 26 octobre.

L'exécution des dispositions telles que découlant de ces avant-projets de décret, bien que largement inspirées des recommandations de la Commission, pourraient sans conteste avoir pour conséquence le démantèlement - de tout ou partie - du Groupe industriel PUBLIFIN sans que les actionnaires n'aient eu l'occasion de se prononcer sur le devenir de l'Intercommunale en toute autonomie.

Malgré les risques et incertitudes liés à la modification du cadre légal pesant sur le Groupe, ses activités et ses emplois, le Conseil d'Administration de PUBLIFIN continue néanmoins sa mission d'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'Intercommunale et de sa stratégie telle que confiée par l'Assemblée générale du 30 mars 2017 et réaffirme sa volonté de soumettre les conclusions de ses travaux conduits en toute indépendance lors d'une prochaine Assemblée générale.

Le Conseil d'Administration.

Le 16 novembre 2017.

ANNEXE 1 - RESULTATS PREVISIONNELS TELS QUE PREVUS DANS LE PLAN STRATEGIQUE 2017-2019 PARTICIPATIONS PAR SECTEUR

Plan stratégique Publifin <small>tous les montants sont en millions d'euros</small>		2017				
Total Publifin		Secteur 1 RESA électricité	Secteur 2 VOO	Secteur 3 Invest	Secteur 4 Energy	Secteur 5 RESA gaz
Sources de revenus	41,7	11,8	-	9,1	3,8	17,0
Redevance de voirie payée par RESA SA	8,8	8,8	-	-	-	-
Dividende Finanpart	32,9	3,0	-	9,1	3,8	17,0
Charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Impôts et autres charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Résultat net	37,5	9,0	-	8,2	3,7	16,6

Plan stratégique Publifin <small>tous les montants sont en millions d'euros</small>		2018				
Total Publifin		Secteur 1 RESA électricité	Secteur 2 VOO	Secteur 3 Invest	Secteur 4 Energy	Secteur 5 RESA gaz
Sources de revenus	41,7	11,8	-	9,1	3,8	17,0
Redevance de voirie payée par RESA SA	8,8	8,8	-	-	-	-
Dividende Finanpart	32,9	3,0	-	9,1	3,8	17,0
Charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Impôts et autres charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Résultat net	37,5	9,0	-	8,2	3,7	16,6

Plan stratégique Publifin <small>tous les montants sont en millions d'euros</small>		2019				
Total Publifin		Secteur 1 RESA électricité	Secteur 2 VOO	Secteur 3 Invest	Secteur 4 Energy	Secteur 5 RESA gaz
Sources de revenus	41,7	11,8	-	9,1	3,8	17,0
Redevance de voirie payée par RESA SA	8,8	8,8	-	-	-	-
Dividende Finanpart	32,9	3,0	-	9,1	3,8	17,0
Charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Impôts et autres charges	- 4,2	- 2,8	-	- 0,9	- 0,1	- 0,4
Résultat net	37,5	9,0	-	8,2	3,7	16,6

ANNEXE 2 - RESULTATS ESTIMES 2017 – PARTICIPATIONS PAR SECTEUR

	Total Publifin	Secteur 1 RFSa électricité	Secteur 2 Voo	Secteur 3 Invest	Secteur 4 Energy	Secteur 5 RFSa gaz
Réalisé 2017-09	Sources de revenus	5,8	5,8	-	-	-
	Redevance de voirie payée par RFSa SA	5,8	5,8	-	-	-
	Dividende Finanpart	0,0	-	-	-	-
	Charges	- 2,4	- 2,2	-	-	- 0,1
	Impôts et autres charges	-2,4	-2,2	-0,1	-	-0,1
	Résultat net	3,4	3,6	-	-	- 0,1
Estimation Q4	Sources de revenus	35,4	6,2	-	8,3	3,9
	Redevance de voirie payée par RFSa SA	1,9	1,9	-	-	-
	Dividende Finanpart	33,5	4,3	-	8,3	3,9
	Charges	- 1,2	- 0,7	-	- 0,1	- 0,3
	Impôts et autres charges	-1,2	-0,7	-	-0,1	-0,3
	Résultat net	34,2	5,5	-	8,2	3,8
Estimation 2017-12	Sources de revenus	41,2	12,0	-	8,3	3,9
	Redevance de voirie payée par RFSa SA	7,7	7,7	-	-	-
	Dividende Finanpart	33,5	4,3	-	8,3	3,9
	Charges	- 3,6	- 2,9	-	- 0,1	- 0,4
	Impôts et autres charges	-3,6	-2,9	-0,1	-0,1	-0,4
	Résultat net	37,6	9,1	-	8,2	3,8

ANNEXE 3 – PLAN STRATEGIQUE 2017-2019