Société Coopérative
Intercommunale
Rue Louvrex, 95
4000 LIEGE

Intercommunale Pure de Financement

PLAN STRATEGIQUE 2023-2025

I. FINALITE COOPERATIVE, OBJET ET VALEURS D'ENODIA

- *Finalité coopérative*

A l'occasion de l'Assemblée générale extraordinaire du 22 décembre 2021, les Associés ont adopté un ensemble de modifications statutaires ayant pour objet la mise en conformité des statuts de l'Intercommunale avec les dispositions du Code des Sociétés et des Associations (CSA).

Dans ce cadre, il a été en outre reconnu que l'Intercommunale disposait d'un intérêt manifeste à maintenir sa forme coopérative et un ensemble de valeurs fondamentales traduisant sa finalité coopérative ont été exprimées et traduites dans les statuts de la Société (ENODIA).

- *L'objet*

ENODIA SC est une Intercommunale Pure de Financement **(I.P.F.)**, qui a pour objet de **gérer les participations financières** des Associés publics qui y sont affiliés.

Les participations directes ou indirectes détenues par la Société se répartissent entre 5 secteurs d'activités définis par les statuts.

Ce portefeuille de participations est caractérisé par une diversification qui trouve son origine dans les choix industriels opérés par les Associés publics, en vue de poursuivre la stratégie d'entreprise définie, et représentatifs de ces secteurs d'activités.

Si la définition de l'objet et la stratégie de l'Intercommunale relèvent du choix des associés, le déploiement de la stratégie relève, quant à lui, de la compétence de son Conseil d'administration.

- *Nos valeurs : moteur de notre action*

Les valeurs de la Société sont les suivantes :

- ***UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE FORTE** : ENODIA s'engage dans son action à sensibiliser ses sociétés participées, leur personnel et leur clientèle à soutenir le développement de projets sociétaux visant à l'amélioration des services à rendre aux citoyens axés sur le progrès social, technologique et économique. Son action vise notamment, autant que faire se peut, au renforcement du tissu social et à la conscientisation du respect des droits sociaux et des devoirs écologiques.*

- ***L'INTÉRÊT GÉNÉRAL*** *: Cette valeur essentielle est avant tout un état d'esprit qui vise à dépasser les particularismes pour les intégrer dans la dimension du « bien commun ». Elle exige dès lors d'envisager nos actions et nos projets de façon globale, dans une dynamique participative, dans la transparence et guidée par des règles de bonne gouvernance, ce qui suppose l'intégration ainsi que la reconnaissance de la complexité de notre environnement économique et social.*

- ***L'INNOVATION*** *: ENODIA se positionne, de manière volontariste, dans le cadre d'une démarche innovante. Par innovation, il faut entendre toute action de changement qui augmente la compétitivité et l'efficacité du groupe relativement à la réalisation de l'objet de chacune de ses composantes. Ce positionnement se traduit dans l'instauration d'une culture d'entreprise basée sur une vision stratégique dynamique et proactive.*

Ces valeurs sont indissociables et d'importance égale, et ont guidé les travaux du Conseil d'administration lors de l'établissement du présent Plan stratégique.

II. CONTEXTE GENERAL

Depuis plusieurs mois, le Conseil d'administration s'est attelé à redéfinir le périmètre des activités du Groupe (et principalement, celui des activités de NETHYS S.A.) afin de présenter à ses Associés publics son Plan stratégique triannuel relatif aux exercices 2023 à 2025.

Ce travail a été mené dans la perspective et à la condition de la concrétisation *(estimée pour la fin du 1er semestre 2023*) du processus de vente d'une participation majoritaire dans VOO S.A. par NETHYS. Le 20 mars 2023, les Autorités européennes de la Concurrence ont autorisé la bonne fin de cette opération, dont la réalisation conditionne sans nul doute de manière substantielle les moyens mis à disposition du Groupe afin de relever ses défis industriels futurs.

C'est tenant compte de cette circonstance particulière que le Ministre wallon en charge des Pouvoirs locaux a précisément autorisé ENODIA à déroger à la stricte application de l'article L1523-13 §4 du C.D.L.D. quant à l'adoption, en décembre 2022, du Plan stratégique 2023-2025.

Ce Plan stratégique traduit l'ambition du Groupe ENODIA de servir à ses Associés provincial et communaux un dividende stable et soutenable durant les prochaines années, lequel passe immanquablement par une politique de réinvestissements.

La détermination d'ENODIA à soutenir l'initiative industrielle publique fondée sur des valeurs fortes reste intacte. Notre Intercommunale est et restera attentive, au gré de l'évolution des activités menées au sein de l'ensemble de ses filiales et sous-filiales, au maintien d'une pluralité de services de qualité à destination principalement des citoyens sis sur le territoire de ses Associés publics, tout en veillant à la préservation de l'ancrage local et de l'emploi.

Ce Plan stratégique 2023-2025 se présente donc comme une opportunité majeure de réaffirmer notre appartenance et notre profond attachement aux services rendus à la collectivité, qu'il s'agisse d'accéder aux services aussi fondamentaux que les énergies ou les technologies de l'information, mais aussi de proposer des réponses aux défis économiques, sociétaux, climatiques et environnementaux qui permettront de bâtir demain un monde plus juste, dans lequel l'action publique sera reconnue par la communauté pour ses bienfaits et ses qualités.
C'est pourquoi au bénéfice de nos Associés provincial et communaux des projets d'optimalisation énergétique des bâtiments publics ainsi que de communautés d'énergie sont aussi proposés.

Le présent document tient bien entendu compte, avec toute la prudence qui s'impose, d'un ensemble de contingences, d'incertitudes et d'hypothèses retenues par les filiales résultant tantôt de circonstances exceptionnelles *(évolution des prix pétroliers et des énergies, évolution des modes de consommation, contexte des marchés, …)*, tantôt de choix industriels stratégiques restant à poser dans les prochaines années selon l'évolution de ces contingences.

Enfin, il intègre également les contraintes propres à ENODIA (et donc indirectement à ses Associés publics) qu'il importe de prendre dès à présent en considération dans le cadre de la dévolution du produit exceptionnel attendu de la cession de la participation majoritaire par NETHYS S.A. dans VOO S.A..

III. FONCTIONS, RESPONSABILITES ET CONTRAINTES PROPRES A ENODIA

1. *Une fonction consolidante essentielle*

Pour rappel, par l'effet d'un ensemble d'opérations intervenues en 2014 et 2015 réorganisant l'exercice des activités industrielles et opérationnelles du Groupe, ENODIA a fait apport de l'ensemble de ses branches d'activités à ses filiales opérationnelles directes que sont respectivement RESA S.A. et NETHYS S.A., en sorte qu'ENODIA revêt à présent la qualité d'Intercommunale Pure de Financement (« I.P.F. »), suite à la décision adoptée par son Assemblée générale du 26 juin 2018.

En cette qualité, ENODIA a pour but principal de répondre aux besoins de ses actionnaires publics et de favoriser leurs activités économiques et sociales, en gérant les participations financières des Associés publics qui y sont affiliés. Ces participations sont, au bilan, représentées par des immobilisations financières à hauteur de quelque 1,85 MM€.

C'est tenant compte de ce but qu'ENODIA a pour ambition de continuer à concentrer un ensemble de participations pour permettre le développement cohérent et efficace de celles-ci aux fins de répondre aux besoins de ses actionnaires, dans les secteurs historiques de l'Intercommunale, à savoir les secteurs de la distribution d'électricité et de gaz, de la production d'électricité, des TMT *(Technologies – Media – Télécommunications)* et de la gestion de participations d'intérêt public.

Dans ce cadre et en raison d'attributions instaurées par décret, le Conseil d'administration d'ENODIA arbitre régulièrement *(et notamment par le biais de la procédure d'avis conforme)* certaines opérations et initiatives menées par ou au départ de ses filiales et sous-filiales, par exemple lorsqu'elles sont susceptibles de restreindre ou étendre le périmètre des activités du Groupe. Il est aussi, par ses prérogatives décrétales, garant du respect uniforme d'un ensemble de normes au sein des sociétés participées.

La fonction consolidante d'ENODIA place par ailleurs celle-ci en position de pouvoir présenter à ses Associés publics une vue financière globale du Groupe via l'établissement de comptes annuels consolidés, et lui permet en outre de leur assurer une distribution de dividendes régulière, et autant que possible, prévisible issue de secteurs d'activités variés.

2. *Une responsabilité sociale conséquente*

En sa qualité d'intercommunale pure de financement, ENODIA ne dispose plus de revenus tirés directement d'activités opérationnelles, tandis qu'elle doit assumer et/ou préfinancer des charges sociales importantes et régulières résultant d'opérations historiques ou récentes menées au sein du Groupe.

En effet, ENODIA est et reste employeur d'un ensemble de travailleurs contractuels et statutaires dont la majeure partie *(85,5% actuellement[1])* est affectée à la gestion technique et opérationnelle de l'opérateur VOO.

Ces charges sociales sont principalement constitutives :

(i) Des coûts des membres de son personnel (52 contractuels et 31 statutaires)[2], bientôt augmenté de 105 statutaires issus de la fusion avec l'intercommunale BRUTELE. Les membres du personnel d'ENODIA sont affectés à l'activité télécom de VOO S.A., à l'exception des quelques membres dédiés (en tout ou en partie) au fonctionnement des activités de supports et de holding d'ENODIA ;

(ii) Des charges de pension (de base et de responsabilisation) de son personnel « propre », mais aussi celles de responsabilisation liées à la production d'électricité pour le personnel issu de l'«ex-SOCOLIE[3]», charges auxquelles NETHYS S.A., société bénéficiaire de cette activité, doit et devra continuer à être financièrement solidaire.

Il incombe en conséquence à ENODIA de faire montre d'anticipation et d'une grande prudence dans la gestion des charges des membres du personnel affectés à l'activité télécom dont le nombre sera, en outre, en substantielle augmentation suite à la reprise du personnel statutaire de BRUTELE. En effet, ces coûts seront supportés par VOO S.A. dans le cadre d'une nouvelle convention de prestations de services à conclure entre ENODIA[4] et VOO S.A., dont l'actionnaire de contrôle sera toutefois ORANGE BELGIUM.

Sur la période 2023-2025, l'évolution estimée des charges salariales du personnel (charges de responsabilisation incluses) se présente, sous toutes réserves, comme suit :

En milliers d'€	2023	2024	2025
	21.293	30.596	34.793

A titre comparatif, les montants étaient de 10,2 M€ pour 2021 et de 10,3 M€ pour 2022 *(le personnel de BRUTELE n'étant pas encore à cette période sur payroll ENODIA).*

Les hypothèses suivantes ont été retenues :

- *Indexation de 2% par an ;*
- *Evolution barémique moyenne de 0,5% par an ;*
- *Une majoration de 1% de la cotisation pension de base dès 2024 ;*
- *Intégration des charges de responsabilisation telles que communiquées en date du 27/10/2022 par le Service Fédéral des Pensions.*

[1] Après reprise du personnel statutaire de BRUTELE, ce pourcentage sera porté à 93,62%.
[2] Au 1er mars 2023.
[3] Pour rappel, en 2006 lors de l'absorption de la SOCOLIE par notre Intercommunale, l'ensemble de son personnel avait déjà été transféré par cette dernière -sous statut privé- à S.P.E. en raison de la scission des métiers induite par la libéralisation du marché de l'électricité. Comme Société absorbante, ENODIA est venue aux droits et obligations (pensions) de SOCOLIE avant transfert (carrière passée).
[4] L'objet de cette convention portera tant sur le personnel contractuel et statutaire d'ENODIA que sur le personnel statutaire à reprendre de BRUTELE.

Concernant plus précisément les charges de pension :

- Il convient de rappeler la problématique « pensions du personnel statutaire au sein des Pouvoirs locaux », dont ENODIA fait partie, qui est au centre de beaucoup de préoccupations.

  Tout d'abord, les cotisations de base sur les rémunérations du personnel statutaire seront dès 2024 portées d'un taux de 41,5 % à 45 % afin de soutenir le financement du fonds solidarisé.

  En outre, les cotisations de responsabilisation, destinées à financer le déficit du fonds solidarisé, sont en augmentation constante. A titre d'information, elles étaient pour 2021 de 3.696.270,79 € avant application du coefficient de 50 %, lequel est en augmentation depuis 2022 pour atteindre à l'horizon 2030 un taux de 100%.

- Sur la période 2023-2025, l'évolution estimée *(sur base des données communiquées distinctement pour ENODIA et pour BRUTELE en date du 27/10/2022 par le Service Fédéral des pensions)* des montants de cotisations de responsabilisation dus par ENODIA se présentent comme suit :

Cotisations de responsabilisation (€)	2023	2024	2025
	3.991.278,40	5.016.315,61	5.819.734,93

  A titre indicatif, il faut en outre noter que dans le cadre d'une estimation prudente, la charge totale pour ENODIA de ces montants de cotisations de responsabilisation a été évaluée pour son personnel « propre[5] » actuel à quelque 166 M€ jusqu'à extinction de l'ensemble des obligations de pensions. Cette charge est mentionnée en droits et engagements hors bilan aux annexes des comptes annuels de 2021.

- En ce qui concerne le personnel actif affecté à l'activité télécom, les charges de pensions et de responsabilisation *post closing* (carrière future) seront *in fine* supportées par VOO S.A. via un mécanisme de « *service cost »* s'inscrivant dans une relation commerciale entre ENODIA et VOO S.A.. Toutefois, ce financement repose sur une modélisation définitive arrêtée au 31/12/2020 qui pourrait faire apparaître des écarts induits par des variations économiques futures, faisant ainsi porter un aléa supplémentaire sur ENODIA.

  En revanche, ENODIA devra assumer et financer les charges échappant au champ défini dans ce « *service cost »* ; c'est-à-dire la carrière passée de son personnel « propre » actuel.

  Pour le personnel statutaire issu de BRUTELE à reprendre prochainement, ce sont les Communes actuellement actionnaires de BRUTELE qui financeront la responsabilisation en lien avec la carrière passée. A cette fin, un montant de l'ordre de 90 M€ (à actualiser au moment du closing) sera retenu par ENODIA sur le prix d'acquisition des parts de

[5] C-à-d celui affecté à l'activité télécom (hors personnel statutaire de BRUTELE à reprendre) et celui affecté aux activités de l'I.P.F.

BRUTELE[6], et une révision quinquennale de cet estimatif sera effectuée de manière à garantir les intérêts des différentes parties.

3. *Des ressources financières suffisantes pour assurer sa responsabilité sociale*

Au cours de ces derniers mois, un important travail de clarification des flux financiers entre l'intercommunale et ses différentes filiales a été effectué.

En outre, les différentes opérations d'apports de branches menées par le passé au bénéfice des filiales directes d'ENODIA (RESA S.A. et NETHYS S.A.) ont dépourvu l'intercommunale d'une capacité de flexibilité financière pourtant indispensable en raison des charges sociales susvisées. Or, il est impératif que celle-ci dispose de ressources suffisantes pour assurer la continuité de ses activités et le respect de ses engagements sociaux.

Concrètement, ceci induit pour ENODIA :

(i) de disposer d'une **projection suffisamment claire et fiable des dividendes qu'ENODIA pourra percevoir** lors des prochains exercices de la part de ses filiales RESA S.A. et NETHYS S.A.. Il est renvoyé à cet égard pour plus de détails au chapitre IV. point 1.4., IV. point 2.2. et IV. point 3. consacrés aux perspectives de dividendes 2023-2025 dégagées par RESA S.A. et NETHYS S.A..

(ii) de **constituer à court terme une trésorerie suffisante** en proportion avec ses charges sociales/de pension et la nature de la nouvelle relation commerciale bientôt entretenue avec VOO S.A., tout en tenant compte également des charges de fonctionnement de l'I.P.F. générées depuis 2019 à cause des disynergies impactantes occasionnées tant par RESA S.A. que NETHYS S.A..

Il importe également de rappeler que la constitution d'une trésorerie propre suffisante est par ailleurs une **condition indispensable pour assurer la liquidation récurrente de dividendes à ses Associés** dans le respect des critères définis par le Code des Sociétés et des Associations.

Aux fins précitées ainsi qu'en vue d'honorer l'engagement d'ENODIA énoncé au point 4. (remboursement de la « dette OGEO »), il est donc essentiel qu'elle puisse bénéficier au plus près du *closing* **d'une distribution d'un acompte sur dividendes de NETHYS.**

Sous toutes réserves, la constitution d'une trésorerie suffisante sera rendue possible grâce à l'opération de cession de la participation majoritaire dans VOO S.A., étant entendu qu'ENODIA n'entend pas recourir au financement externe (emprunt bancaire) de ses charges courantes, considérant la nature de ses activités de supports et de holding. Un travail de fond à cet égard doit encore être mené dans les prochains mois par le Conseil d'administration.

[6] Pour conserver le caractère intercommunal de BRUTELE, les Communes de BLEGNY et DISON acquerront chacune – aux côtés d'ENODIA pour les seuls besoins de l'opération – également une part « au moment du closing ».

(iii) **de redéfinir les conditions régissant la relation entretenue avec sa filiale opérationnelle NETHYS S.A.**, dès lors que celle-ci d'une part, était chargée d'accomplir la majorité des prestations de supports de l'intercommunale en application d'une convention de prestations de services et d'autre part, est bénéficiaire des revenus générés au travers de secteurs d'activités (apportés par l'Intercommunale en 2014), tandis qu'ENODIA supporte les charges de personnel et de pension exposées ci-avant, dont la grande majorité est en lien avec les revenus précités.

4. ***Remboursement par ENODIA du solde de la dette « OGEO FUND » à l'égard de son propre canton au sein de cet OFP***

L'origine de cette problématique a déjà été explicitée dans les rapports de gestion du Conseil d'administration (exercices 2020 et 2021). Pour rappel, ENODIA et OGEO FUND ont conclu en avril 2021 une convention de remboursement, dont les conditions et modalités ont été soumises à l'approbation de la FSMA.

ENODIA a concrétisé, au début du mois d'avril 2022, le remboursement de sa dette à concurrence d'un montant de 45 M€ (par compensation sur les réserves libres du canton ENODIA). Pour le surplus, ENODIA s'est engagée à rembourser, en un ou plusieurs versements, le solde restant dû de la dette, y compris les intérêts, avant le 31 décembre 2022, en portant toutefois à la connaissance d'OGEO FUND que sa capacité de respecter cette échéance pourrait être influencée par la date effective à laquelle surviendra le *closing* de l'opération de cession de la participation majoritaire dans VOO S.A..

Considérant l'état d'avancement de l'opération précitée, ENODIA et OGEO FUND ont sollicité et obtenu de la FSMA son accord, en octobre 2022, sur le report d'un an (soit au 31 décembre 2023) de l'échéance de remboursement du solde restant dû par ENODIA ; ce qui a été matérialisé par un second avenant.

Tel que précisé au tableau repris en page 18 du présent document, un montant de l'ordre de 50 M€ *(dette en principal et intérêts)* prélevé sur le produit exceptionnel précité sera affecté prioritairement au remboursement du solde de cette dette.

5. ***Un dialogue restauré entre la Délégation de l'Autorité et les Organisations syndicales***

Depuis fin 2019, un dialogue permanent et constructif a été réinstauré avec les représentants des Organisations syndicales. Il en a été rendu compte régulièrement notamment au travers des rapports de gestion du Conseil d'administration (exercices 2020 et 2021) tant en termes de réunions des organes de concertation sociale que de Protocoles d'accord conclus.
ENODIA s'efforcera de maintenir la qualité de ce dialogue et de faciliter les relations organisationnelles de travail avec VOO S.A..

6. *Déménagement des locaux d'ENODIA*

Courant 2024, ENODIA va quitter le bâtiment de la rue Louvrex 95 à Liège pour rejoindre des espaces de bureaux voisins, sis rue Sainte-Marie 5 à Liège ; lesquels seront également partagés avec d'autres entités du Groupe.

Ce déménagement est rendu inévitable d'une part, par le départ prochain de quelque 200 membres du personnel de RESA et d'autre part, par les coûts de maintenance et de réhabilitation exorbitants que NETHYS, propriétaire, devrait consentir pour demeurer dans ce bâtiment d'ancienne génération.

IV. TRAJECTOIRE STRATEGIQUE DU GROUPE.

Tel qu'indiqué ci-avant, le Groupe ENODIA reste attaché à une politique industrielle active et à des objectifs ambitieux de préservation d'un volume important d'emplois en Wallonie et en Province de Liège, ainsi que de conservation et de développement de filières industrielles importantes pour le tissu économique liégeois ainsi que sur le territoire des sites d'exploitation VOO.

Tel qu'annoncé antérieurement à l'occasion d'Assemblées générales ou de réunions d'information, cette nouvelle trajectoire stratégique fera l'objet d'une présentation spécifique aux représentants de nos Associés provincial et communaux, ainsi que de nos Organisations syndicales et ce, dans une approche de dialogue et d'échanges.

Le présent Plan stratégique s'organise ci-après en deux volets, représentatifs des secteurs d'activités d'ENODIA :

1.

La quasi-totalité des Communes associées à ENODIA sont également actionnaires de RESA S.A. Intercommunale et, de ce fait, participent à la définition de la stratégie et des métiers actuels et futurs ainsi que des projets nourris par leur Gestionnaire de réseaux de distribution.

Nous renvoyons de manière plus exhaustive sur ces matières au **Plan stratégique 2023-2025 de RESA S.A.** adopté par son Assemblée générale du 21 décembre 2022 **(ANNEXE 1).**

Les axes principaux à particulièrement relever du Plan stratégique précité sont synthétisés ci-après aux pages 13 à 16.

2.

La redéfinition du périmètre des activités de NETHYS S.A., qui participe à la consolidation d'une stratégie sectorielle et financière visant à assurer une rentabilité des actifs sous gestion en mesure de proposer une rémunération à la hauteur des attentes et des besoins de nos Associés publics -tout en s'assurant de leur adéquation avec les valeurs sociétales du Groupe et de l'intérêt général- a été matérialisée par un **Plan stratégique 2023-2025 de NETHYS S.A. (ANNEXE 2).** Ce Plan présente des choix et orientations stratégiques, des besoins financiers en termes de réinvestissements ainsi que des perspectives de dividendes issus de ses filiales et participations, lesquels sont synthétisés ci-après aux pages 17 à 25.

1.

RESA S.A. Intercommunale – Gestionnaire de réseaux de distribution d'électricité et de gaz en Province de Liège

(secteurs 1 et 5 d'ENODIA)

Détentrice de 99,95% des actions du Gestionnaire de réseaux de distribution d'énergie RESA S.A. Intercommunale, ENODIA a participé activement[7] en 2019 à la transformation du G.R.D. et à son autonomisation - tant en termes de structuration de son actionnariat qu'en termes de dotation d'un personnel « propre » -, en réponse aux exigences posées par le cadre décrétal régissant le paysage des G.R.D. voté en 2018 par le Parlement wallon.

Des réflexions et échanges continueront à avoir lieu entre les Conseils d'administration d'ENODIA et de RESA S.A., pour mieux clarifier et au besoin mieux définir la relation entre les deux structures tenant notamment compte du contexte légal et réglementaire propre à RESA S.A., au cours de la période couverte par le présent Plan stratégique.

1. Des missions de service public fixées dans les Décrets – renouvellement de l'agrément de RESA

Les activités de RESA constituent des missions de service public essentielles visant à assurer la continuité d'approvisionnement en électricité et en gaz des réseaux dont le G.R.D. a la gestion.

L'agrément de G.R.D. de RESA sur le territoire de l'ensemble[8] de ses communes associées a été renouvelé en 2022 pour les 20 prochaines années.
Cette désignation constituait un enjeu capital pour la pérennité des activités de RESA et indirectement pour son actionnaire majoritaire ENODIA et leurs Associés publics.

2. Un GRD qui se veut partenaire de la transition énergétique

RESA ambitionne de se positionner comme un partenaire public de la transition énergétique et écologique au service de ses Communes et de ses clients, et a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

Ainsi, afin de structurer leur action dans ce domaine, RESA et SOCOFE ont récemment constitué la société E-Wat^{e} (Entreprise wallonne pour l'accélération de la transition énergétique) que rejoindront prochainement les IPF wallonnes actionnaires d'ORES et/ou ORES elle-même. Cette société nouvelle se veut être une entité faîtière assurant

[7] Pour rappel, ENODIA a procédé le 29 mai 2019 à une cession, à titre gratuit, d'actions de capital de sa filiale RESA (devenue concomitamment RESA S.A. Intercommunale) au profit des Associés publics à ses secteurs 1 et 5 (à savoir la Province de Liège et 73 Communes), selon la même proportion de ces Associés provincial/communaux dans lesdits secteurs 1 (G.R.D. Electricité) et 5 (G.R.D. Gaz) d'ENODIA, ainsi qu'au transfert des membres du personnel affectés à ces secteurs, avec maintien de leurs droits administratifs et pécuniaires.

[8] A l'exception d'Esneux, pour une durée de 2 ans. Une régularisation de cette situation est toutefois en cours.

l'ordonnancement d'un ensemble de projets porteurs visant l'atteinte des objectifs de cette transition énergétique. ENODIA a approuvé la constitution de cette société à la condition que la prise de participation de RESA au sein d'E-Wat[e] concoure bien à la réalisation de l'objet social du G.R.D. et que ce dernier se soit assuré de l'accord préalable de son régulateur.

Au terme d'une large consultation du marché et de différents contacts avec des partenaires potentiels, RESA estime que ces activités représentent une opportunité économique et financière non négligeable, qui permettront le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux de ses actionnaires.

3. Perspectives stratégiques 2023-2025 du G.R.D.

Fin 2022, RESA a soumis à ses Associés un projet de Plan stratégique portant sur les années 2023-2025, mettant en évidence plusieurs éléments synthétisés ci-après.

3.1. Un contexte empreint d'incertitudes

Le contexte dans lequel RESA a été appelée à dresser ses perspectives stratégiques 2023-2025 est caractérisé par des incertitudes de divers ordres :

- ✓ une sortie de la crise sanitaire ;
- ✓ une crise énergétique et économique et un contexte inflationniste pesant ;
- ✓ des défis liés à la transition énergétique et écologique ;
- ✓ une nouvelle méthodologie tarifaire à venir toujours en négociation.

Ces incertitudes ont amené RESA à réserver dans son Plan stratégique les prévisions d'investissements et les perspectives de dividendes.

3.2. Contexte régulatoire et financier

Pour rappel, l'activité de distribution d'électricité et de gaz est une activité évoluant dans un secteur dit « régulé », soumis au contrôle externe de la CWaPE (Commission Wallonne Pour l'Energie) qui est notamment en charge de la détermination des lignes directrices et des normes tarifaires ainsi que de l'approbation des tarifs de distribution par catégorie de clients (URD).

La détermination du revenu des activités du G.R.D. relève de la méthodologie tarifaire actuellement en vigueur pour la période 2019-2023, prolongée par le Régulateur pour 2024 en raison du report de l'entrée en vigueur de la prochaine méthodologie tarifaire tel qu'expliqué ci-après.

Pour 2023, le Revenu Autorisé de RESA est connu et s'est construit sur base de prévisions d'indice-santé de 1,575% diminué d'un facteur d'efficience de 1,5 %, soit une hausse de 0,075%. Pour l'année 2023, il s'élève à 282,6 M€, soit :

- 178,8 M€ en Electricité (+1% par rapport à 2022)
- 103,8 M€ en Gaz (+2% par rapport à 2022)

Vu le contexte économique actuel, RESA a introduit fin septembre 2022 auprès du Régulateur une demande de révision de ses Revenus Autorisés pour les années 2022 et 2023 afin de prendre en considération certains facteurs économiques conjoncturels.

Le 15 décembre 2022, la CWaPE a approuvé la demande de révision des Revenus Autorisés pour 2022-2023 pour un montant total de 25,596 M€ en électricité et 13,576 M€ en gaz.

Par ailleurs, après plus de 2 années de discussions préparatoires, la CWaPE a publié le 1er juin 2022 son projet de méthodologie tarifaire pour la période 2024-2028. Or, quant à cette nouvelle méthodologie tarifaire, RESA souligne :

- Une incertitude relative aux coûts « hors transition énergétique » ;
- Une incertitude relative aux coûts liés à la transition énergétique;
- Une marge bénéficiaire équitable (MBE) insuffisante pour couvrir les coûts de financements, le remboursement d'emprunts, les investissements dans le maintien et le développement des réseaux existants ainsi que la rémunération du capital,

ce qui place les G.R.D. dans l'obligation impérieuse de solliciter l'adaptation de cette méthodologie.

En conséquence, la CWaPE et les G.R.D. wallons ont convenu de reporter au 1er juin 2023 l'adoption de la nouvelle méthodologie tarifaire, et au 1er janvier 2025 l'entrée en vigueur des tarifs de distribution élaborés pour la période tarifaire 2025-2029, en sorte que le Revenu Autorisé pour 2023 sera prolongé en 2024 en tenant compte d'un facteur d'inflation.

3.3. Une politique d'investissements volontariste en phase avec les défis futurs liés à la transition énergétique

Le G.R.D. RESA souhaite se positionner, par ses missions et engagements, comme un acteur de premier plan dans l'accomplissement de la transition énergétique en marche.

RESA souhaite ainsi poursuivre une stratégie d'investissements :

- Dans ses réseaux électriques répondant aux objectifs suivants :

- La *smartisation* des réseaux ;
- Le déploiement des smart-meters ;
- la flexibilité des réseaux Moyenne et Basse Tensions exigée par les unités de production décentralisée et la transition énergétique en cours (caractérisée par une électrification des usages[9]) ;

[9] Chauffage par pompes à chaleur, mobilité électrique, … etc.

- ❖ le soutien à la création et au développement de « communautés d'énergie » ;
- ❖ la mobilité électrique (rôle d'*energy roaming operator* du G.R.D.).

- ➢ Dans ses réseaux gaziers dont les objectifs répondent en un développement :

- ❖ D'une stratégie d'intégration de gaz alternatifs dans les réseaux du G.R.D. ;
- ❖ De projets de réseaux de chaleur dans la réflexion du développement du réseau gazier ;
- ❖ De réseaux îlotés à développer dans les actuelles zones blanches.

RESA indique avoir établi des scénarios énergétiques à horizon 2030 et 2050 dans la perspective de cette transition. Ceux-ci prévoient notamment un quasi-doublement de la puissance électrique disponible par client domestique.

L'ensemble des investissements visant à la transition (hors investissements réseaux habituels de +/- 80 M€ annuels) s'élèveraient alors, selon elle, à quelque 820 M€ indexés d'ici 2050 (soit +/- 27 M€ complémentaires/an). La réalisation de ces importants investissements dépendra toutefois étroitement des principes et conditions de la future méthodologie tarifaire 2025-2029.

3.4. L'emprunt obligataire

En juin 2016, le Conseil d'administration de RESA a approuvé les conditions de l'émission d'un emprunt obligataire de 500 M€. Cet emprunt obligataire est remboursable en trois tranches :

- 300 M€ venant à échéance en 2026 ;
- 140 M€ venant à échéance en 2031 et
- 60 M€ venant à échéance en 2036.

Le 24 novembre 2022, l'agence de notation Moody's a confirmé la note A2 (avec toutefois un indice négatif en raison du contexte d'incertitude lié à la prochaine méthodologie tarifaire).

4. Perspectives de dividendes pour les exercices 2023-2025

En termes de perspectives de dividendes, la volonté de RESA *« demeure de maintenir, pour les exercices 2023 à 2025, une rémunération de capital prudente, stable et prévisible à hauteur des dividendes précédemment distribués pour autant que la régulation et les paramètres économiques la rendent possible.*
Sur base des nouveaux éléments qui apparaitront en 2023, ces prévisions financières sont actualisées lors de la première évaluation du plan stratégique ».

En tant qu'actionnaire majoritaire et dans l'intérêt de ses Associés publics, une fois ces éléments clarifiés, ENODIA attend de RESA qu'elle fasse apparaître des projections claires de dividendes. Cette attente a été exprimée par ENODIA dans le cadre de l'Assemblée générale de RESA du 21 décembre 2022 qui a adopté son Plan stratégique.

2.

NETHYS : Projets et perspectives

(secteurs d'activités 2, 3 et 4 d'ENODIA)

NETHYS continuera, dans les années à venir, à être un acteur public actif dans les secteurs vitaux et structurants de l'économie liégeoise, attentif à l'emploi tout en assurant un dividende pérenne à son actionnaire ENODIA.

Pour ce faire, NETHYS entend fonder sa stratégie future sur différents axes industriels incarnés par un ensemble de filiales et activités :

- NETHYS se positionnera dans la **transition énergétique** par une concentration de ses investissements dans **ELICIO** et **SOCOFE,** ainsi que dans des possibilités de développement d'activités connexes ;
- NETHYS contribuera au **développement industriel de la région liégeoise** par une participation accrue et active comme actionnaire de **NOSHAQ** ;
- NETHYS restera présente dans les **secteurs de la télécommunication et de l'ICT** par ses participations minoritaires dans **VOO** S.A. et **NRB** ;
- NETHYS continuera à être un soutien au secteur **culturel** et **cinématographique** par ses participations au sein de deux entreprises actives dans la production cinématographique bénéficiant du régime fiscal de **taxshelter ;**
- NETHYS gérera avec prudence les **actifs financiers.**

Au cours de la période visée par le présent Plan stratégique, des réflexions et échanges continueront à avoir lieu entre les Conseils d'administration d'ENODIA et de NETHYS S.A., pour mieux clarifier et au besoin mieux définir la relation entre les deux structures.

1. Choix stratégiques, besoins financiers et perspectives de financement de NETHYS

1.1. Une stratégie fondée sur les moyens financiers dégagés par la cession de la participation majoritaire dans VOO S.A.

Dans ce cadre, il est rappelé que la neutralité fiscale de l'opération de cession précitée est subordonnée à une condition de réinvestissement du prix de vente des actions VOO S.A. reposant sur le Groupe ENODIA.

L'obligation de réinvestissement ne porte pas sur l'intégralité du prix de vente net mais uniquement sur la « plus-value » réalisée par NETHYS sur les actions VOO S.A. Ainsi, les **montants devant être réinvestis dans le Groupe** à la suite de la décision (ruling fiscal) du Service des Décisions Anticipées (SDA) du SPF Finances sont **d'un minimum de 420 M€.**

Tenant compte de cet impératif, et de la valeur nette disponible pour investissements et/ou distribution (de l'ordre de 890 M€**(*)** vu les déductions à opérer de la valeur brute de l'ensemble combiné VOO/BRUTELE), NETHYS a proposé :

- un ensemble **d'investissements de l'ordre de 550 M€** au bénéfice de **ses** filiales ;
- (i) un ensemble d'investissements à concurrence d'un maximum de 100 M€ dans le développement de communautés d'énergie aux bénéfices des **communes et la Province de Liège** ou dans d'autres activités pouvant leur bénéficier, (ii) une couverture des **besoins de trésorerie d'ENODIA** et (iii) le maintien d'une **trésorerie disponible pour NETHYS** – ces trois postes représentant un montant total de **190 M€** ;
- **une distribution du solde à ENODIA** au bénéfice de ses Associés publics à concurrence d'un montant de **150 M€.**

(*) Pour davantage de précisions, il est renvoyé au tableau ci-après :

(1)	Valeur brute de VOO et de Brutélé à 100% (offre Orange)	1,800	Milliards
(2)	Dettes de VOO et de Brutélé à soustraire	180	Millions
(1) - (2) = (3)	Valeur Nette de VOO et Brutélé à 100%	1,620	Milliards
(4)	Part qui revient à Brutélé	280	Millions
(5)	Charges de pensions (carrière passée) pour le personnel statutaire de Brutélé à déduire	90	Millions
(3) - (4) - (5) = (6)	Valeur nette de VOO pour Nethys (sans la part de Brutélé) à 100%	1,250	Milliards
(7)	Réinvestissement obligatoire de 25% + 1 action de VOO dans une Newco soit (100% - 25% = 75%)	280	Millions
(8)	Frais de transaction à déduire (entre 20 et 40 millions)	30	Millions
(6) - (7) - (8) = (9)	Valeur nette de VOO	940	Millions
(10)	Financement pour remboursement seconde tranche et intérêts dette Ogeo	50	Millions
(9) - (10) = (11)	Valeur nette disponible pour investissements et / ou distribution aux actionnaires par Nethys.	890	Millions
(12)	Propositions d'investissements par Nethys dans ses filiales	550	Millions
(13)	Proposition d'investissements dans le développement de communautés d'énergie aux bénéfices des communes, gestion des besoins de trésorerie de la maison mère Enodia et trésorerie disponible pour Nethys	190	Millions
(14)	Proposition de distribution de dividendes aux associés d'Enodia	150	Millions

Il est précisé au besoin que la distribution du solde de 150 M€ par ENODIA au bénéfice de ses Associés publics sera réalisée conformément aux règles statutaires de répartition bénéficiaire visées à l'article 49, §2 des Statuts ; ce qui signifie que sont concernés l'ensemble des Associés à l'exception des Communes d'AUBEL, BAELEN, DALHEM, EUPEN, HERVE, KELMIS, LIMBOURG, LONTZEN, MALMEDY, OHEY, PLOMBIERES, RAEREN, SPA, THEUX, THIMISTER-CLERMONT, TROIS-PONTS, VERVIERS et WAIMES.

Tous les Associés d'ENODIA bénéficieront néanmoins indirectement du produit exceptionnel issu de la cession de la participation majoritaire dans VOO S.A., vu les propositions d'investissements[10] dans les filiales de NETHYS **(550 M€)** détaillées ci-après, qui seront selon cette dernière pour la plupart, de nature à générer, à moyen et long termes, des dividendes :

1.2. ELICIO, un acteur industriel belge de référence en offshore

NETHYS détient 100% du capital d'ELICIO, développeur (promoteur) et exploitant de parcs éoliens tant offshore qu'onshore.

En éolien offshore en Belgique, ELICIO est le 3ème plus grand acteur avec une part de marché de 12%, derrière le Groupe Colruyt (Parkwind : 18%) et le Groupe (public flamand) Nuhma/Aspiravi (14%).

En éolien onshore en Belgique, un secteur bien plus fragmenté, ELICIO est numéro 6 des développeurs indépendants, derrière les trois « utilities » intégrés EDF Luminus (#1), Engie/Electrabel (#2) et Eneco (#4) et le Groupe public Nuhma/Aspiravi (#3) ainsi que Storm (#5).

En onshore, le portefeuille de projets actuels d'ELICIO concerne une capacité de production sous-jacente d'environ 2.000 MW (pour 350 MW de capacité actuelle), essentiellement en Belgique et en France, mais aussi en Serbie et en Espagne.

En offshore, ELICIO est (ou sera) impliqué dans quatre appels d'offres majeurs, en France (Bretagne et Méditerranée), en Ecosse (parc flottant Scotwind) et en Belgique (Zone Princesse Elisabeth en mer du Nord).

ELICIO devrait être à la fois en mesure :

- de payer les dividendes convenus avec son actionnaire,
- de financer sa croissance organique en onshore,
- ainsi que de financer les frais de développement parfois conséquents pour les projets offshore.

[10] Lesquels – outre par le biais de l'évaluation annuelle du Plan stratégique – feront l'objet par NETHYS S.A. d'un reporting régulier à l'égard d'ENODIA.

En cas de succès dans un des appels d'offres offshore, il y aura néanmoins un besoin de financement complémentaire de 100 M€ à 250 M€ à partir de 2026 en fonction des appels d'offres remportés.

Il en serait de même en cas d'acquisition d'une cible onshore de taille significative en Wallonie (ou en Belgique). Le partenariat avec les autres acteurs wallons (SOCOFE et Wallonie-Entreprendre (WE)) sera privilégié.

1.3. SOCOFE

NETHYS détient 26,73% de SOCOFE directement et 21,77% via NEB Participations (détenue à 70,5% par NETHYS); soit 42% au total du capital de SOCOFE, et 48,5% en termes de contrôle.

SOCOFE se fixe 3 missions soutenues par NETHYS :

1. Organiser l'écosystème wallon au sein des G.R.T. ELIA et FLUXYS au profit de la transition énergétique et de l'économie wallonne ;
2. Consolider son rôle d'acteur wallon dans l'éolien offshore ;
3. Investir dans des projets innovants en Wallonie qui contribuent aux transitions énergétique et environnementale.

1.3.1. ELIA et FLUXYS

Les participations dans PUBLI-T et PUBLIGAZ, et donc indirectement dans ELIA et FLUXYS, sont stratégiques pour SOCOFE et pour la Wallonie. Il s'agit de l'ADN de SOCOFE.

SOCOFE détient la grande majorité des intérêts wallons dans le capital de PUBLI-T (qui détient 44,82% d'ELIA) et de PUBLIGAZ (qui détient 77,49% de FLUXYS). Ces holdings sont les actionnaires de référence belges d'ELIA et FLUXYS, Gestionnaires de Réseaux de Transport belges et acteurs majeurs de la transition énergétique.

ELIA envisage de faire appel à ses actionnaires au cours de la période 2024-2028 par des augmentations de capital. Afin de pouvoir y répondre et ainsi éviter toute dilution future de sa participation dans le G.R.T., SOCOFE pourrait devoir intervenir à concurrence de quelque 350 M€ sur les 5 prochaines années. NETHYS étant actionnaire à hauteur de 42% de SOCOFE, si elle souhaite ne pas être diluée dans une augmentation de capital de cette dernière, elle devrait donc réserver un montant d'environ 150 M€ mobilisable sur la période 2023-2028.

S'agissant de FLUXYS, le développement des réseaux H_2 et CO_2 pourrait nécessiter des mises de fonds de la part des actionnaires de SOCOFE.

NETHYS souhaite, nonobstant les augmentations de capital qui pourraient intervenir en particulier au niveau d'ELIA, que PUBLI-T et PUBLIGAZ restent les actionnaires de contrôle respectivement d'ELIA et FLUXYS.

1.3.2. Eolien offshore

En partenariat avec ELICIO et Wallonie-Entreprendre, SOCOFE souhaite investir dans la seconde zone offshore belge, la Zone Princesse Elisabeth, dont le démarrage des travaux est prévu dans les 5 prochaines années.

1.3.3. Projets innovants en Wallonie

SOCOFE investira dans des projets innovants et structurants en Wallonie dans le domaine de l'énergie et entend jouer son rôle d'accélérateur de la transition environnementale en Wallonie. Elle compte se positionner dans des structures faitières sous lesquelles des véhicules-projets se développeront en partenariat avec les acteurs locaux (projets de stockage d'énergie par batteries, de champs photovoltaïques, par exemple).

ENODIA entend soutenir ces développements et souhaite ainsi, via NETHYS, être partie prenante de projets futurs à concrétiser.

1.4. NOSHAQ

NOSHAQ, société publique d'investissements active en Province de Liège, dégage depuis l'exercice 2021-2022 un bénéfice qui permettrait de garantir un rendement annuel pour NETHYS.

Afin de continuer à augmenter les synergies entre NETHYS et NOSHAQ, NETHYS souhaite apporter un soutien financier à NOSHAQ par une augmentation de capital directe (et non plus via NEB Participations) de 40 M€ en 2023.

D'autres pistes d'investissements, par exemple en participant à une nouvelle augmentation du capital de NOSHAQ ou à une prise de participation dans certaines de ses filiales ou encore en consentant des prêts à l'une et/ou à l'autre, seront également étudiées dans le futur, afin de contribuer au développement de projets spécifiques, notamment par les filiales immobilière et/ou énergie de NOSHAQ.

1.5. VOO

Après la clôture du processus de cession d'une participation majoritaire dans VOO S.A., dont NETHYS restera propriétaire à 25% plus 1 action, VOO poursuivra le développement de ses activités, qui demanderont des moyens financiers notamment pour moderniser l'infrastructure du câble.

NETHYS et ENODIA resteront attentives à cette participation stratégique, dans la mesure où le Groupe ENODIA entend assurer pleinement, à l'égard d'ORANGE BELGIUM, les droits qui lui sont reconnus par la convention de cession d'actions conclue entre elles en décembre 2021.

Le rôle de NETHYS comme actionnaire minoritaire de référence est fondamental et c'est pourquoi, l'accord conclu avec ORANGE BELGIUM stipule que tant que NETHYS possède une quote-part de 10% + 1 action, elle préserve son statut d'actionnaire minoritaire de référence pour :

- Assurer la protection et la stimulation de l'emploi local ;
- Sécuriser un déploiement équitable réduisant la fracture numérique et contribuant à dynamiser le tissu économique et administratif local (priorisation et complétude territoriale des déploiements).

Il importera dès lors que, dans les efforts d'investissements à consentir au titre de la mise à niveau du réseau de VOO, il n'y ait pas de dilution de NETHYS au-delà de cette limite.

Durant les prochaines années, la question de la structuration de la participation de NETHYS dans VOO S.A. se posera, soit en restant actionnaire de la nouvelle société à créer (Newco), soit en montant directement dans l'actionnariat d'ORANGE BELGIUM. Cette décision n'entrainerait de toute façon pas de modification quant aux droits de NETHYS.

1.6. Optimalisation énergétique des bâtiments publics et communautés d'énergie

Au-delà d'une projection dividendaire annoncée, un retour au bénéfice des pouvoirs locaux associés peut également être réalisé de manière indirecte par l'accompagnement de ces derniers dans la transition énergétique annoncée via l'allègement de leurs factures énergétiques exponentielles. Il s'agit d'alléger les charges communales tant à l'ordinaire (diminution des dépenses de fonctionnement) qu'à l'extraordinaire par un soutien à l'investissement visant à l'optimalisation énergétique des bâtiments communaux et provinciaux.

Investir dans des programmes d'actions soutenant l'URE (utilisation rationnelle de l'énergie) de façon socialement responsable ou de façon durable fait partie d'un processus permanent auquel ENODIA se veut particulièrement attentive. Il est essentiel, face à l'urgence climatique, que les pouvoirs publics, à tous niveaux, s'inscrivent dans les objectifs de la COP21 de ne plus émettre de CO_2 lié à l'utilisation d'énergies fossiles dès 2050.

Deux axes principaux sont privilégiés dans ce cadre :

i) Optimisation énergétique des bâtiments publics

Un accompagnement à la fois global et spécifique des actions des pouvoirs locaux visant à l'optimisation énergétique de leurs parcs d'immeubles peut inclure tout ou partie des services suivants :

a) Cadastres et « *quickscans* ;
b) Audits énergétiques complets des immeubles ;

c) Etudes d'opportunité de la rénovation ou du remplacement de certains immeubles ;
d) Organisation de la rénovation concrète ou du remplacement d'immeubles, en réalisant les études techniques utiles ;
e) Assistance aux pouvoirs publics locaux pour la rédaction, l'introduction et le suivi des demandes de subsides ;
f) Mise en place et suivi d'une comptabilité énergétique.

ii) Création de Communautés d'énergie

Une communauté d'énergie (CE) est une nouvelle entité juridique dont les membres s'associent pour organiser toutes sortes de services énergétiques. Il est ainsi possible pour les membres d'une CE de vendre, partager ou échanger entre eux l'énergie produite en son sein.

Il s'agit ainsi pour un pouvoir local de réallouer les surplus de production, sur certaines infrastructures, pour en alimenter d'autres afin de maximiser l'autoconsommation au sein de la CE.

La collaboration entre les acteurs de cet écosystème est plus amplement explicitée dans l'ANNEXE 2.

1.7. Gestion financière de trésorerie

Une partie du montant perçu de la cession de 75% de la participation dans VOO S.A. devra faire l'objet d'une gestion financière active par NETHYS, dans la mesure où les montants qui devront être investis dans ses filiales ou dans les nouveaux projets ne le seront pas immédiatement.

Cette gestion qui devra être prudente et rigoureuse pourra, en fonction des montants placés, être une source de revenus non-négligeable pour NETHYS et son actionnariat.

Ces placements financiers se feront en respectant une gouvernance stricte, par exemple par la création d'un Comité d'investissements, un reporting très régulier aux organes compétents, … Ces placements financiers se feront dès lors dans des fonds respectant des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) stricts, et qui permettront de financer des activités industrielles belges.

Les perspectives de revenus sont de 13,5 M€ par an sur la base des hypothèses prises par NETHYS pour l'élaboration de son Plan stratégique.

1.8. Résumé des besoins d'investissements dans les filiales existantes de NETHYS S.A.

Besoins de financement estimés	2023/**2028** (en M€)
ELICIO	250
SOCOFE	150
NOSHAQ	40
Réserve disponible pour investissements (VOO)	110
Total	**550**

*

A cela doit s'ajouter, en ordre de priorités pour ENODIA : (i) le financement à concurrence d'un maximum de 100 M€ du projet des communautés d'énergie au bénéfice des communes et de la Province de Liège ou d'autres activités pouvant leur bénéficier, (ii) une couverture des besoins de trésorerie d'ENODIA et le cas échéant, (iii) de la trésorerie disponible pour NETHYS. Ces trois postes appellent un montant à réserver de **190 M€.**

- ce qui porte le total des besoins de financement et de trésorerie à **740 M€.**

Spécifiquement quant aux besoins de trésorerie d'ENODIA à réserver dans l'enveloppe précitée de 190 M€, son Conseil d'administration estimera dans les prochains mois le montant indispensable à la constitution d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses charges récurrentes et croissantes. Et ce, sans préjudice de la solidarité dont NETHYS devra faire preuve sur le long terme à l'égard d'ENODIA qui restera exposée - quoi qu'il advienne - à un ensemble de charges et risques non évaluables à ce jour qui résultent principalement des opérations d'apports de branches antérieures ainsi que de l'opération de cession de la participation majoritaire dans VOO S.A. sous l'angle du personnel télécom.

Enfin, s'agissant d'éventuels autres projets d'investissements que NETHYS souhaiterait porter, ENODIA considère que, si le présent Plan n'a pas pour objet de dresser un descriptif détaillé et exhaustif des investissements ambitionnés, il s'entend que tout projet d'investissement futur soit soumis à l'appréciation de son Conseil d'administration afin de garantir qu'il respecte les orientations stratégiques du Plan ici défini.

2. Résumé des perspectives de dividendes issus de ses filiales/participations

Sur la base d'une estimation prudente des résultats des filiales/participations et de la politique de dividendes proposée par NETHYS, les dividendes distribués à ENODIA sur une base annuelle pour les années 2023[11] à 2025 seraient :

Projection dividendes	en millions d'euros	en millions d'euros	en millions d'euros
Année	**2023**	**2024**	**2025**
Dividendes des filiales de NETHYS :			
SOCOFE	15	15	15
Elicio	5,5	22,5	22,5
NEB Participations (hors SOCOFE)	2	2	2
NRB	2,5	2,5	2,5
Publilec	2	2	2
Gestion financière	5	13,5	13,5
Total[12]	**32**	**57,5**	**57,5**
Pay out ratio[13]	50,00%	50,00%	50,00%
Distribution estimée[14] à ENODIA	**16**	**28**	**28**

[11] Hors distribution d'une partie du produit exceptionnel de la vente de 75% - 1 action dans VOO S.A.

[12] Le montant des dividendes perçus par Nethys en 2022 était de 26 M€. En 2021 : 20 M€. En 2020 : 24 M€ et en 2019 : 16 M€, qui sont à comparer avec les 32 M€ de 2023, et les 57,5M€ de 2024 et 2025.

[13] Le pay out ratio s'entend généralement après déduction des frais. Pour la lisibilité de l'exercice, il est considéré comme « net ».

[14] Sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale de NETHYS S.A.. ENODIA rappelle à cet égard que l'affectation du résultat, y compris la proposition de rémunération de l'actionnaire, est examinée et votée lors de l'Assemblée générale annuelle de NETHYS S.A. d'approbation des comptes, conformément au CSA.

3.

Synthèse
Perspectives dividendaires 2023-2025

I. Dividendes à percevoir par ENODIA de ses filiales

Compte tenu des dividendes prévisionnels annoncés par NETHYS S.A. et de l'absence à ce stade de positionnement de RESA S.A. *(hormis celui rappelé en page 16)*, les projections de dividendes des filiales peuvent se résumer comme suit :

Perspectives dividendaires à percevoir par ENODIA de ses filiales			
	2023	2024	2025
Nethys	16	28	28
Dividende exceptionnel (VOO)		150	
RESA	A définir *(min. 18,8)*	A définir	A définir
Total	34,8	178	28

Il importe de rappeler que ces prévisions s'entendent hors besoins de trésorerie nécessaires à la couverture des charges sociales et de pensions d'ENODIA ainsi qu'à ses coûts de fonctionnement (voir pour plus de détails pages 7 à 10 du présent document). Des travaux doivent encore être menés dans ce cadre entre les Conseils d'administration d'ENODIA et de NETHYS en vue de dégager le financement nécessaire.

II. Dividendes à distribuer par ENODIA à ses Associés

En ce qui concerne la projection de dividendes d'ENODIA, il conviendra également de tenir compte que la distribution de dividendes se fait avec une année de décalage sur les dividendes perçus de ses filiales.

Projections dividendaires ENODIA		
2023	2024	2025
28,8[15]	34,8[16]	178[17]

Relativement à la distribution du produit exceptionnel VOO, il convient toutefois de noter la possibilité éventuelle de « raccourcir » cette temporalité en procédant, en cours d'exercice, au versement par la filiale d'un acompte sur dividende à ENODIA.
Le Conseil d'administration s'engage à examiner la faisabilité d'une telle anticipation et en rendra compte lors de la première évaluation annuelle du Plan stratégique.

[15] Soit 18,8 M€ de RESA S.A. et 10 M€ de NETHYS S.A.
[16] Soit 18,8 M€ de RESA S.A. et 16 M€ de NETHYS S.A.
[17] Soit 28 M€ de NETHYS S.A. et 150 M€ produit exceptionnel VOO (auquel doit s'ajouter le dividende de RESA S.A., restant à clarifier).

V. EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

Conformément à l'article L1523-13 §4 du C.D.L.D., les composantes et hypothèses retenues dans le cadre de l'élaboration du présent Plan stratégique feront l'objet d'une 1ère évaluation annuelle à présenter lors de l'Assemblée générale du second semestre 2023.

Dans ce cadre, il importe de rappeler que les indicateurs de performance à prendre en considération reposent sur les éléments suivants :

i) Qualitatifs financiers :

Tel que rappelé ci-avant, le résultat consolidé d'ENODIA est subordonné aux revenus issus de RESA S.A. Intercommunale et de NETHYS S.A., les résultats de cette dernière étant alimentés des résultats des sociétés participées, sous-consolidés au sein de NETHYS S.A.
Ces résultats constituent exclusivement les revenus de l'I.P.F. ENODIA.

En conséquence, l'évolution des dividendes distribués par ENODIA constitue le principal indicateur de performance pertinent.

ii) Autres indicateurs qualitatifs :

Dans le cadre de son action, ENODIA entend rencontrer un ensemble d'objectifs qualitatifs qui, sans être exhaustifs, sont les suivants :

- Assurer le niveau de transparence attendu par les Associés et la disponibilité des informations sur ses secteurs d'activités ;
- Assurer un contrôle efficace du respect des législations et réglementations, ainsi que le respect des meilleurs standards de gouvernance ;
- Développer des espaces de concertation et d'échanges avec les Associés publics, les représentants du personnel et les directions/organes des sociétés filiales du Groupe ;
- Assurer aux membres du personnel un environnement de travail stable et sécurisé dans le cadre de la nouvelle relation commerciale bientôt entretenue avec VOO S.A. ;
- Veiller au respect et à la bonne application des différents volets de la future convention de services régissant les relations entre ENODIA et VOO S.A ;
- Monitorer la création d'emplois générés par les investissements (directs ou indirects) proposés dans le présent Plan.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :
Liège, le 27 mars 2023.

ANNEXES :

(1) Plan Stratégique 2023-2025 de RESA

(2) Plan Stratégique 2023-2025 de NETHYS

Plan stratégique 2023-2025

En route vers une société décarbonée à l'horizon 2050.

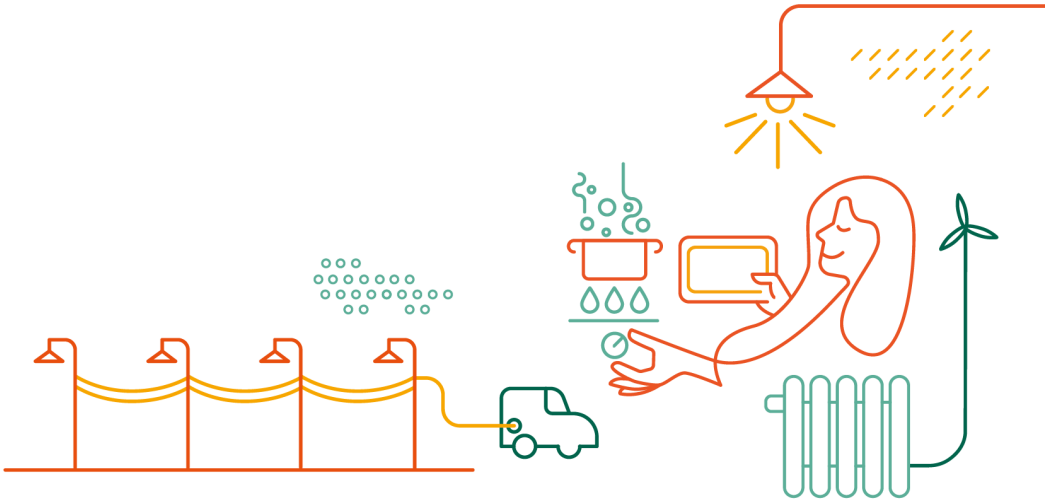


Table des matières

1. RESA, ancrée dans la nouvelle réalité 4
2. RESA, un service public essentiel à la collectivité 5
   2.1. L'ADN RESA 5
3. RESA : un service public essentiel face à la crise énergétique 8
4. RESA : un service public accélérateur de la transition énergétique et écologique 9
5. RESA : une vision pour une société décarbonée à 2050 11
6. Témoignages de l'Union des villes et communes et du Directeur du cluster TWEED 13
7. Nos défis sociétaux d'aujourd'hui et de demain : socle de notre plan stratégique 23-25 15
   7.1. Placer le client au cœur de nos actions 15
   7.2. Être un moteur de la transition énergétique 19
   7.3. Garantir la sécurité 34
   7.4. Développer le capital humain 38
   7.4.2. La « Culture d'entreprise », - catalyseur d'énergie 42
   7.4.3. Politique de communication interne valorisant les efforts fournis et les succès d'entreprise. 43
   7.5. Les moyens de nos ambitions 43
8. Sources de financement 44
   8.1. Tarifs et Revenu Autorisé 44
   8.2. Financements externes 45
9. Comptes et budgets 46
   9.1. Comptes de résultats 46
   9.2. Bilan 47
   9.3. Tableau des flux de trésorerie simplifié 47
   9.4. Prévisions d'investissements 48
   9.5. Perspectives de dividendes 48

Mot du Conseil d'administration

L'augmentation fulgurante des prix de l'énergie concentre toutes les attentions tant les répercussions sur le budget et la vie des ménages et des PME sont importantes.

Dans ce nouveau contexte de crise, les services publics, comme RESA, dont le modèle repose avant toute chose sur l'intérêt général, jouent un rôle clé pour assister les pouvoirs publics et accompagner les citoyens.

Cependant, ce contexte ne doit pas nous éloigner des autres enjeux à court et moyen terme auxquels nous sommes confrontés et dont le plus important est sans aucun doute la transition énergétique.

Ce plan stratégique, dont la période prescrite par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation est limitée, est donc l'amorce d'une stratégie qui se déploiera sur une période nécessairement plus longue afin de rencontrer les objectifs climatiques où la question de l'énergie tient une place centrale.

L'expertise bientôt centenaire de RESA et son rôle dans la gestion des réseaux d'énergie place notre intercommunale au cœur de la transition énergétique. Armés de toutes nos forces, nous entendons contribuer activement à la décarbonation de la société. Notre volonté d'être un moteur de la transition énergétique s'est imposée spontanément comme le premier des quatre défis stratégiques que nous nous sommes fixés, aux côtés de ceux du développement du capital humain, de la sécurité des personnes et des réseaux ainsi que de la poursuite de notre plan résolutiON qui vise à augmenter la satisfaction de notre clientèle.

Si ces défis stratégiques touchent à des matières différentes, ils sont néanmoins imbriqués et concourent tous à la satisfaction du client et à faire de RESA une intercommunale résolument engagées dans des enjeux fondamentaux, guidée par une approche durable et responsable.

1. RESA, ancrée dans la nouvelle réalité

La guerre en Ukraine, qui survient de surcroît dans un contexte post-COVID dont la société se relève à peine, fragilise à nouveau des pans entiers de la population. De leur côté les entreprises, soumises à plusieurs indexations de salaire et une augmentation des prix des matières premières font face également à des difficultés financières conséquentes.

Sur fond d'inflation, le prix de l'énergie a atteint un record effrayant. Si des mesures de protections des consommateurs sont en négociation sur le plus long terme à l'échelle européenne afin les aider à franchir cette vague inflationniste, la Belgique, à son niveau, tente de limiter les effets économiques pour les entreprises et les citoyens par des mesures conjoncturelles.

À chaque crise, les services publics, dont l'ADN repose sur l'intérêt général et l'équité de traitement, représentent des remparts auxquels les citoyens peuvent se raccrocher. RESA entend à nouveau assumer son rôle auprès des citoyens afin de les accompagner, comme elle a pu le faire durant les inondations, dans cette crise.

Si ce contexte constitue un vrai drame pour l'économie et le budget des ménages, il revêt un avantage : celui de questionner à nouveau nos modes de consommations et de pousser les citoyens et les entreprises qui le peuvent vers une forme d'indépendance énergétique grâce au renouvelable et aux mesures d'efficacité énergétique, dont le déploiement est, actuellement, en pleine croissance.

Nos réseaux de distribution sont la colonne vertébrale sur laquelle viennent se greffer ces nouveaux usages qui constituent une des réponses face à la crise énergétique et climatique que nous subissons. Nos réseaux, qui ont fait preuve de résilience jusqu'ici, doivent impérativement faire l'objet d'investissements conséquents afin d'accueillir l'électrification massive des nouveaux modes de consommation d'énergie.

Ainsi, pour y faire face, RESA a élaboré un plan d'investissement ambitieux afin de réussir la transition énergétique et climatique (voir section 5 et section 7.2.1.4) .

2. RESA, un service public essentiel à la collectivité

2.1. L'ADN RESA

2.1.1. Missions

Active dans 73 communes, avec plus de 14.000 kilomètres de réseau électrique et plus de 4.000 kilomètres de réseau gazier, RESA est le principal Gestionnaire de Réseaux de Distribution (GRD) d'électricité et de gaz en province de Liège.

Le fondement de notre mission repose sur l'engagement que chacun – particulier et professionnel - puisse disposer de sources d'énergie au quotidien. RESA s'efforce, pour ce faire, d'améliorer la qualité de sa fourniture et de ses services et de mettre en place des solutions de distribution du gaz et de l'électricité fiables et efficaces.

Depuis son autonomisation, RESA a entrepris de nombreux chantiers importants :

- Elaboration d'un plan et d'une vision stratégique ;
- Réforme de sa gouvernance ;
- Mise en place d'un ambitieux plan d'amélioration du service client (dénommé 'Resolution'), ainsi que d'un nouveau service collectivités ;
- Redéfinition des valeurs et mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise, laquelle a permis de contribuer à un climat social apaisé propice au développement de l'entreprise ;
- Positionnement dans le secteur de l'énergie belge : développement de synergies avec d'autres GRDs, création d'une plateforme de concertation avec les GRDs belges, etc.

ÉCHANGER LES INFORMATIONS ET CONTRIBUER AU BON FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ

RESA assure le relevé et le traitement de toutes les informations relatives à l'activité de comptage, aux points de fourniture et aux données de consommation et les transmet aux fournisseurs en vue de la facturation.

RESA tient à jour le registre d'accès qui réunit les données relatives à 706.590 points de fourniture d'électricité et de gaz, et garantit l'accès à ses réseaux aux différents intervenants du marché.

REMPLIR SES OBLIGATIONS DE SERVICE PUBLIC ET METTRE SON EXPERTISE AU SERVICE DES CITOYENS ET DES COLLECTIVITÉS

Les obligations de service public (OSP) des GRDs sont définies par le législateur. Les objectifs de ces OSP sont notamment d'assurer la sécurité d'approvisionnement des citoyens, la protection de l'environnement et d'améliorer le fonctionnement du marché de l'énergie.

À cette fin, RESA sensibilise et encourage les particuliers et les collectivités locales à une utilisation plus rationnelle de l'énergie (URE). Nous privilégions également l'innovation technologique en œuvrant activement au développement des compteurs et réseaux intelligents.

Ces missions demandent une implication forte des quelque 900 collaborateurs de RESA, 7j/7 et 24h/24.

2.1.1.1. Valeurs

Fidèle à sa culture de service public, RESA S.A. Intercommunale a pu s'adapter et pérenniser ses engagements auprès des communes et de ses clients en s'appuyant sur des objectifs clairs et sur des valeurs redéfinies.

RESA a entamé, depuis plus d'un an, un processus de transformation de l'entreprise et reste plus que jamais déterminée à remplir les missions qui lui sont confiées avec efficacité et ambition, dans l'intérêt de la collectivité et dans le respect de ses nouvelles valeurs.

2.1.2. 20 ans de plus aux services de nos clients et des communes !

Conformément aux dispositions décrétales encadrant les activités de gestionnaires de réseau de distribution, le mandat autorisant RESA à exercer ses activités sur un territoire donné viendra à échéance en février 2023.

C'est pourquoi, le Ministre de l'Énergie, Philippe Henry, dès février 2021, a appelé l'ensemble des communes wallonnes à lancer un appel à candidatures transparent et non discriminatoire en vue de procéder à la désignation de leurs nouveaux gestionnaires de réseaux de distribution pour les vingt années à venir.

Durant une année entière, nos équipes se sont mobilisées afin de répondre aux différents appels à candidature lancés par nos 73 communes actionnaires. Grâce à la compétence et à la détermination de tout notre personnel, nous avons mené à bien ce processus de reconduction de notre mandat. Toutes nos communes actionnaires ont fait le choix de poursuivre ce partenariat, presque centenaire, avec notre intercommunale !

Ce renouvellement d'agrément est une nouvelle étape importante tant pour nos communes que pour RESA. En effet, cela représente pour celles-ci un engagement de 20 années durant lesquelles elles nous confient leur réseau et l'approvisionnement énergétique de leurs citoyens. Elles nous mandatent également pour les accompagner dans la mutation de leur environnement énergétique.

Cette procédure, qui ancre RESA dans le paysage énergétique wallon, renforce notre détermination à être le partenaire privilégié des communes en poursuivant nos missions de base et en étant leur partenaire direct et privilégié dans le cadre de la transition énergétique.

CHIFFRES CLÉS 2021

8 SITES D'EXPLOITATION

951 TRAVAILLEURS

135.500 POINTS LUMINEUX D'ÉCLAIRAGE PUBLIC dont près de la moitié en LED

14.457 KM DE RÉSEAU ÉLECTRIQUE dont
8.623 KM DE RÉSEAU ÉLECTRIQUE BASSE TENSION
5.834 KM DE RÉSEAU ÉLECTRIQUE MOYENNE TENSION
454.521 POINTS DE FOURNITURE ÉLECTRICITÉ

4.159 KM DE RÉSEAU GAZIER dont
3.190 KM DE CANALISATIONS DE GAZ BASSE PRESSION
969 KM DE CANALISATIONS DE GAZ MOYENNE PRESSION
252.069 POINTS DE FOURNITURE GAZ

3. RESA : un service public essentiel face à la crise énergétique

À la suite de circonstances exceptionnelles et imprévisibles, la Belgique, comme l'ensemble de l'Europe, est actuellement confrontée à une explosion des coûts du gaz et de l'électricité. Les ménages, les indépendants et les PMEs sont durement impactés par les factures de leurs fournisseurs commerciaux. En tant que GRD, RESA n'est nullement responsable de cette explosion des coûts. Par ailleurs, RESA alimente en gaz et en électricité une partie des clients disposant d'un statut de client protégé. Cela constitue, à ce stade, un nombre restreint de ménage qui au vu de la crise énergétique risque d'augmenter considérablement. En tant qu'entreprise publique, RESA a à cœur d'accompagner ses clients en difficulté et de leur proposer des solutions pour les aider à traverser cette crise. Ainsi, nous répondons, de la manière la plus efficace et la plus rapide possible, à l'ensemble des demandes de placement volontaire du prépaiement, aidons les clients à avoir un index le plus correct possible et donc une facturation précise, fournissons l'ensemble des clients protégés régionaux au tarif social, etc.

De plus, il existe une volonté dans le chef de RESA de devenir un fournisseur dédicacé spécifiquement aux clients rencontrant des difficultés financières structurelles et conjoncturelles (au-delà des clients porteurs du statut de client protégé).

RESA se veut également être un partenaire pour aider les pouvoirs publics à mettre en œuvre les aides directes qui seraient éventuellement octroyées aux ménages en difficulté. Ainsi, comme cela a été le cas pour le versement de la « prime inondation », RESA pourrait aider le Gouvernement à verser cette aide le plus rapidement et le plus efficacement possible.

4. RESA : un service public accélérateur de la transition énergétique et écologique

Depuis son intercommunalisation en 2019, RESA ne cesse de travailler à sa transformation afin de devenir plus efficiente, d'améliorer sans cesse la qualité de ses prestations et de garantir ainsi la satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes.

Ainsi, RESA développe une stratégie d'accélération de la transition énergétique et écologique au service de ses communes et de ses clients et a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

En effet, les réseaux de distribution d'électricité et de gaz sont la colonne vertébrale de la transition énergétique. Notre expertise enrichie par les nombreuses collaborations publiques et privées naturelles avec les autres gestionnaires de réseau (ELIA, FLUXYS, FLUVIUS, ORES, SIBELGA, etc.) et acteurs du secteur de l'énergie, positionne RESA comme partenaire évident et légitime de la transition énergétique et écologique.

De nouveaux développements seront également utiles et même indispensables pour réussir la transition énergétique. Tout naturellement, RESA ainsi que d'autres acteurs du secteur, disposant de la connaissance du métier de gestion des réseaux et plus largement des compétences techniques en énergie, se positionnent dans ces métiers de l'énergie.

Il nous semble donc opportun, à notre sens, que ces initiatives soient regroupées et réalisées en commun afin que la province de Liège et la Wallonie au sens large puissent réussir la transition énergétique.

Dans sa réflexion pour se positionner dans les métiers du futur en lien avec l'énergie et la gestion de réseau, RESA a procédé à une large consultation du marché et noué différents contacts avec des partenaires potentiels.

RESA a ainsi pu conclure des partenariats portant sur les métiers de l'hydrogène et ses produits dérivés, le stockage d'énergie, la biométhanisation, ou encore la production d'énergie renouvelable pour ses besoins propres.

Ces activités, liées au secteur de l'énergie et à la gestion des réseaux, représentent des activités non réalisables par le GRD en tant que telles en raison du cadre législatif actuel qui reste un frein pour que les GRDs puissent être un levier d'action publique en faveur de la transition énergétique. Ces activités représentent toutefois une opportunité économique et financière non négligeable, qui permettront le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux des actionnaires communaux et provinciaux.

Forte de la confiance renouvelée par les communes desservies par le GRD et de nos nouveaux projets concrets, RESA est prête à devenir un partenaire public au service de la transition énergétique et écologique en complément de son activité de GRD. Ce nouveau modèle d'une société publique de l'énergie initiée au départ de Liège, mais avec la volonté partagée avec les partenaires précités, de devenir un outil public au service de la transition énergétique pour toute la Wallonie, permettra d'accélérer la transition énergétique tout en assurant à RESA et à ses actionnaires un modèle économique et juridique clarifié.

5. RESA : une vision pour une société décarbonée à 2050

En Wallonie comme partout en Europe, les gestionnaires de réseaux de distribution d'énergie font face à une accélération de la transition énergétique, résultant de cadres politiques ambitieux (Fit For 55, REPOWER EU, Déclaration de politique régionale, etc.) afin de répondre aux dérèglements climatiques et à la crise de l'énergie. Cette accélération se traduira, notamment, par une électrification massive des usages énergétiques. Ainsi, d'après l'étude Climact, les GRDs estiment qu'ils devront distribuer 30% d'électricité en plus d'ici 2030 et 64% en plus d'ici 2050 et accueillir deux fois plus de renouvelables en 2030 et cinq fois plus en 2050.

Sur base de ces hypothèses à l'horizon 2030 et 2050, RESA a construit des scénarios énergétiques afin d'anticiper les impacts sur ses réseaux. Tous ces scénarios impliquent un redimensionnement rapide de notre réseau électrique afin d'être moteurs de la transition énergétique et de pouvoir accueillir tant les nouvelles productions que les nouveaux usages (mobilité électrique, pompe à chaleur, panneaux photovoltaïques, etc.).

Si la vitesse et l'ampleur de la transition restent incertaines à moyen terme, les impacts attendus sur le réseau de distribution d'électricité seront, dans tous les cas, considérables.

Les incertitudes sur le rôle futur des molécules dans le système énergétique sont fort importantes. A des fins de bonne gestion de son réseau de gaz, RESA entend suivre de près les évolutions du secteur et envisage dans la prochaine décennie une stratégie d'investissements 'défensive' se concentrant sur le renouvellement du réseau pour maintenir son haut niveau de sécurité et étudier le potentiel des synergies entre les réseaux de gaz et d'électricité, la valorisation de l'injection et la distribution de biométhane sur son territoire ainsi que le potentiel de développement de l'usage de l'hydrogène produit localement. En l'absence d'une vision claire du rôle futur des molécules, le présent plan se concentre sur l'évolution du réseau électrique.

Quels seront les impacts opérationnels ?

Historiquement, le réseau de distribution d'électricité a été dimensionné pour répondre à des usages « classiques » à savoir : s'éclairer, faire fonctionner ses appareils électroménagers voire, dans certains cas, se chauffer.

Pour alimenter les clients à ce type de besoins « classiques », RESA octroyait une puissance moyenne de raccordement 2,5-3KVA/ménage. C'est sur base de cette puissance moyenne que RESA a dimensionné son réseau (câbles, cabines, postes aériens).

Avec la transition énergétique, ces usages vont considérablement changer. En plus de s'éclairer, de faire fonctionner ses multiples appareils électroménagers, il faudra pouvoir recharger un ou plusieurs véhicules électriques, se chauffer avec une pompe à chaleur ou encore produire son énergie avec des

panneaux photovoltaïques. Ces utilisations du réseau d'électricité existent évidemment déjà mais sont encore relativement peu répandues.

Selon les hypothèses retenues, il conviendra demain d'offrir une puissance moyenne de 6,66 kVA par client. Il est encore peu évident à l'heure actuelle de déterminer la puissance exacte qu'un client individuel nécessitera, mais il est indubitable que l'utilisation moyenne va augmenter. Il sera par conséquent nécessaire d'augmenter la capacité au niveau du réseau de 2,5-3 kVA à 6,66 kVA par client.

L'ensemble de ces travaux implique des investissements estimés à 820 millions € indexés d'ici 2050. Cela s'ajoute aux enveloppes annuelles d'investissement gaz et électricité de l'ordre de 80 millions d'euros par an ; soit un investissement de près de 3 milliards d'euros durant les vingt-cinq prochaines années pour ces deux fluides.

Ce plan de transition énergétique représente non moins de 1.800€ investis par client pour renforcer le réseau et garantir l'approvisionnement de chaque client, sans distinction, qu'il soit locataire ou propriétaire, particulier ou professionnel, qu'il ait les moyens ou non d'investir dans une batterie ou des panneaux solaires. Il participera en outre à aider les consommateurs à devenir des consom'acteurs conscients de leur empreinte écologique et de l'effort collectif à fournir dans le cadre d'une électrification massive de la société.

Avec près de 3 milliards d'euros d'investissements prévus dans les réseaux durant les vingt-cinq prochaines années (plan de transition + investissements annuels) ce plan de transition engendrera d'importantes retombées économiques pour les partenaires de RESA avec une incidence positive présumée sur l'emploi local. Au-delà, il concourra à la relance de la Wallonie et à l'attractivité de la Région.

6. Témoignages de l'Union des villes et communes et du Directeur du cluster TWEED

« Le Cluster TWEED (Technologie Wallonne Energie - Environnement et Développement durable) est une organisation wallonne rassemblant plus de 200 entreprises actives dans le secteur de l'énergie durable. Le Cluster s'attache à jouer un rôle majeur en matière de business dans les secteurs des énergies renouvelables et de l'optimisation énergétique ».

Interview Cédric Brüll, Directeur

Le secteur de l'énergie est en pleine révolution …quels sont les éléments qui caractérisent le mieux cette transition ?

Les deux éléments qui caractérisent le mieux le contexte de la transition énergétique sont l'accélération des besoins de transition et la nécessité d'une transformation en profondeur des systèmes énergétiques.

- L'accélération du rythme de la transition vu les prix élevés, les nouveaux objectifs européens 2030, les plans de relance et le timing pour l'implémentation des solutions.
- L'approfondissement de la transition au-delà de la production d'électricité ou de chaleur, touchant les process industriels au cœur du business des entreprises, tous secteurs confondus.

Les technologies pour répondre à ces deux défis sont en grande partie disponibles. Jusqu'il y a peu, elles n'étaient pas forcément rentables. Cependant, avec l'augmentation des prix de l'électricité et du gaz et les contraintes légales mises en place par les autorités, des décisions d'investissement imminentes doivent être prises pour pouvoir rencontrer les objectifs ambitieux de cette transition sociétale. En effet, ces investissements sont indispensables et doivent être décidés dès à présent vu le temps nécessaire pour qu'ils apportent les résultats escomptés.

En quoi cette révolution représente-t-elle des opportunités et défis pour RESA?

La réponse à cette transition énergétique passe par une électrification de la société. Cette transformation du système énergétique impacte directement le GRD. En effet, il est souhaitable et nécessaire de rester au maximum au sein du secteur de la distribution que cela soit pour la production d'électricité renouvelable locale, de la distribution locale et de la consommation locale. Cela signifie que plus on décentralise et vise le niveau de la distribution, plus le rôle du GRD monte en puissance.

Le GRD va donc être de plus en plus sollicité pour répondre à de nouveaux besoins de ses clients. Pour ce faire, le GRD doit s'engager dans une gestion « intelligente » du système local énergétique (gestion de l'infrastructure et des data). Cette gestion passe par le déploiement massif des compteurs communicants qui vont permettre une gestion optimale de l'infrastructure pour répondre aux nouveaux besoins. Cela devra permettre de lisser les pointes de consommation et implémenter des tarifs dynamiques pour les consommateurs.

En matière de réseaux de chaleur, encore peu développés en Wallonie, RESA doit se saisir de cette nouvelle opportunité et jouer un rôle de facilitateur pour assurer le déploiement généralisé de ce type de réseau.

Pour les carburants de synthèse et l'hydrogène, le GRD doit se préparer à accueillir ce type de fluide sur ses réseaux. En effet, cela permettra d'apporter des réponses pour la décarbonisation de certaines entreprises raccordées aux réseaux de distribution et pour le secteur de la mobilité lourde (avions, camions, bateaux,)

Quels sont les points d'attention clés pour réussir cette transition ?

Le GRD doit accompagner cette révolution énergétique et préparer son réseau pour répondre aux productions / consommations / échanges d'énergies durables et variables. Le réseau de distribution doit être rendu plus flexible et tout autant robuste pour permettre le déploiement des technologies nécessaires à la transition énergétique.

Quels rôles pour TWEED dans cette transition énergétique ?

TWEED entend jouer un rôle de facilitateur dans la mise en place de partenariats publics/privés en matière de transition énergétique. Le rôle de TWEED est de regrouper les acteurs publics et privés animés par le même objectif : apporter des solutions pour accélérer cette transition énergétique.

La mise en place d'un consortium reprenant RESA, des universités/centres de recherche et des partenaires privés pour créer des communautés d'énergie industriels est un exemple de l'activité menée par TWEED en vue de promouvoir la transition énergétique en Région wallonne. Ceci est également valable en matière de mécanisme de stockage et de flexibilité locale, de réseau de *smart charging*,… L'objectif est de supporter ces projets communs dès le départ de la réflexion, au stade de l'innovation et de pouvoir ensuite les dupliquer.

TWEED souhaite également jouer le rôle d'interface entre les entreprises disposant de solutions novatrices et RESA pour permettre à cette dernière de déployer son plan d'investissement en faveur de la transition énergétique aux conditions optimales et innovantes.

« Les gestionnaires de réseaux de distribution sont des partenaires essentiels des communes pour la gestion de l'éclairage public et de l'infrastructure de distribution d'électricité et de gaz. L'Union des Villes et Communes de Wallonie est très attachée à l'ancrage local des GRDs compte tenu de la mission de service universel remplie par les réseaux et des enjeux de la transition énergétique. »

Marianne DUQUESNE, Conseillère experte à la Cellule Energie - Département Développement territorial

Union des Villes et Communes de Wallonie

7. Nos défis sociétaux d'aujourd'hui et de demain : socle de notre plan stratégique 23-25

Devenue intercommunale en 2019, RESA a adopté son tout premier plan stratégique lors de l'Assemblée générale de décembre 2019. Outre les données financières contenues dans ce plan, en ce compris les perspectives de résultat et de rémunération de capital, avaient également été listés 4 défis principaux et prioritaires que RESA se devait de relever : satisfaction client, réseaux performants, transformation en gestionnaire de systèmes de distribution, nouvelle culture d'entreprise… autant de défis qui se sont affinés et modifiés au fil de ces 3 dernières années.

L'augmentation de la satisfaction de nos clients reste un de nos chevaux de bataille pour les années à venir, notamment via votre programme résolutiON, c'est également l'ensemble du parcours client et de nos processus organisationnels qui sont revus en profondeur. Nous veillons ainsi à placer le client au cœur de nos actions.

7.1. Placer le client au cœur de nos actions

En tant qu'entreprise au service du public, placer nos clients au cœur de nos actions est dans l'ADN de RESA. Qu'il soit particulier, entreprise, commune ou citoyen, notre ambition est de satisfaire chacun de nos clients. En cette période de tension sur le marché de l'énergie, nous portons une attention particulière aux clients en situation de précarité énergétique et à ceux bénéficiant du tarif social ou du statut de client protégé. Par ailleurs, conscients des défis que la transition énergétique fait peser sur nos infrastructures et nos métiers, nous mettons en œuvre d'importants efforts pour préparer notre capacité à répondre aux besoins de demain tout en garantissant la qualité de nos services aujourd'hui.

C'est avec cette double ambition que nous avons lancé en 2021 une importante transformation de nos services aux clients structurée au sein du programme résolutiON ayant pour priorités de

- garantir la satisfaction des clients et des citoyens sur l'ensemble des services RESA, aujourd'hui et demain
- améliorer l'efficacité opérationnelle des activités concernées
- renforcer la fierté du personnel de RESA, son bien-être au travail et la culture d'entreprise.

Les objectifs du programme résolutiON sont ainsi de

1. Garantir l'accessibilité de tous aux services de RESA, en développant nos canaux digitaux, en permettant la dématérialisation des démarches administratives tout en renforçant également notre présence physique et notre capacité d'accueil via les canaux traditionnels
2. Identifier un point de contact clair pour répondre au besoin de chaque client et instaurer un interlocuteur unique durant l'ensemble des étapes du processus afin d'assurer un suivi proactif des demandes

3. Privilégier la convergence technique et la synchronisation de nos chantiers sur les deux énergies (électricité et gaz)
4. Assurer une cohérence de l'information disponible sur tous nos canaux
5. Réduire nos délais d'intervention, renforcer la gestion des plaintes et maintenir la qualité technique de nos services
6. Mettre à disposition de nos collaborateurs les outils modernes indispensables pour rencontrer nos objectifs de satisfaction de nos clients
7. Mesurer la satisfaction du client

7.1.1. Plusieurs avancées concrètes ont déjà vu le jour en 2021 et 2022

en terme d'organisation interne :

Nous avons décidé de réunir au sein d'une nouvelle Direction Expérience Client l'ensemble des rôles dont le cœur de métier est de gérer la relation client. Cette réorganisation nous a permis de mettre le client au centre des processus et de favoriser la transversalité au bénéfice d'une expérience plus fluide pour ce dernier. De nouvelles fonctions ont également été créées en interne afin de prendre en charge le suivi de bout-en-bout de chaque parcours client tel que les nouveaux raccordements, le suivi des problèmes d'injection de production photovoltaïque, … ou encore afin d'apporter une réponse spécialisée aux nouveaux besoins de nos clients comme l'installation de bornes de recharges, les communautés d'énergie, etc.

en terme d'expérience client :

Les parcours clients ont été revus en positionnant le client au cœur de l'activité. Nous avons pu les améliorer sur base des retours de nos clients et les redéfinir pour garantir la cohérence de la relation au travers de toutes les activités du client avec RESA et le contacter au travers de ses canaux de prédilection..

en terme d'outils :

Afin de rencontrer nos objectifs de satisfaction de nos clients, divers outils ont vu le jour : un nouveau site Internet, une plateforme MyRESA destinée aux clients résidentiels, la récente acquisition d'une Plateforme expérience client , véritable colonne vertébrale des outils de gestion des interactions clients (contacts, suivi de dossiers, planification des interventions, outil de mobilité, mesure de la satisfaction, …). Bien d'autres projets sont encore en cours notamment pour nos communes actionnaires.

7.1.2. RésolutION : les chantiers futurs

Dès 2023, des premiers résultats significatifs du programme seront visibles et se déclineront pour atteindre les objectifs fixés.

7.1.2.1. Garantir l'accessibilité de tous et digitaliser

Dans un contexte global de digitalisation, nous tenons toutefois à maintenir des accueils physiques disponibles à proximité de nos clients sur l'ensemble de nos territoires et une utilisation simplifiée des canaux historiques au travers de différents chantiers :

- Refonte du modèle de compétences du call center externe et amélioration de la qualité
- Simplification du carton d'index et de l'utilisation de l'index phone

– Réflexion sur l'ouverture de bureaux d'accueil RESA décentralisés.

Dans les prochaines années, nous continuerons à investir pour améliorer notre offre digitale, les possibilités de self-service. Dans cette optique d'amélioration continue, nous prendrons la mesure de différents indicateurs tels que le nombre de clients utilisateurs de MyRESA, le nombre de visiteurs sur notre site web, le nombre de connections par client, le taux de rebond ou encore le nombre de pages visitées.

Notre ambition : 70% des contacts clients par les canaux digitaux

7.1.2.2. Améliorer la qualité d'interaction et assurer un suivi de chaque relation client

La modification de notre organisation va se poursuivre avec la mise en place d'interlocuteurs dédiés pour le traitement les demandes plus spécifiques de nos clients :

– Un coordinateur de dossier de raccordement pour suivre de bout-en-bout les demandes de travaux à réaliser chez nos clients particuliers, professionnels ou publics
– Un interlocuteur spécialisé pour le suivi des problèmes de tension de réseau (problème d'injection de la production photovoltaïque, mise en sécurité des bornes de recharge, …)
– Un interlocuteur spécialisé pour le suivi des demandes de nouveaux services : exploitation du Smart Meter, communauté d'énergie, …

Notre ambition : 100% des demandes clients attribuées à un gestionnaire de dossier dédié

7.1.2.3. Privilégier la convergence technique et la synchronisation de nos chantiers sur les deux énergies

Nous améliorons sans cesse le parcours client afin de le simplifier. A ce titre, nous visons notamment un parcours commun pour 90% de nos dossiers de raccordement en gaz et en électricité, pour y arriver :

– Les demandes portant sur les deux énergies seront suivies par un seul interlocuteur
– Les interventions seront synchronisées chaque fois que cela sera techniquement possible
– Nous menons un travail de révision de nos prescriptions techniques afin de privilégier la convergence des deux énergies, dans le strict respect des règles de sécurité.

Notre ambition : 90% des demandes gaz-élec synchronisées

Notre volonté est également de nous inscrire dans un effort de synchronisation de travaux avec d'autres acteurs (eau, télécoms, …). Dans cette optique, nous débuterons une expérience pilote de raccordements en synergies dès 2023.

Notre ambition : 40 raccordements en pilote synergie

7.1.2.4. Assurer une cohérence de l'information disponible sur tous nos canaux

Nous mettons en place une gestion plus dynamique de nos contenus digitaux afin d'en renforcer la maitrise et la réactivité. Cet effort est accompagné d'une spécialisation des interlocuteurs clients sur les sujets les plus complexes et un renforcement de la formation des agents.

La mise à disposition d'un outil de mobilité permettra à nos agents de terrain, de bénéficier d'une information plus large et précise à destination des clients qu'ils rencontrent.

Notre ambition : 100% de nos communications clients revues

7.1.2.5. Réduire nos délais, renforcer la gestion des plaintes et maintenir la qualité technique du service aux clients

Avant tout, en tant que gestionnaire d'infrastructures essentielles pour la collectivité, nous souhaitons maintenir une qualité technique irréprochable pour toutes nos activités.

Mais nos objectifs vont au-delà : nous visons à réduire également nos délais de visites techniques ou d'intervention dans le cadre de nouveaux raccordements ou de dépannages.

Notre ambition : 90% de nos raccordements résidentiels simples réalisés en 3 mois

Notre ambition : 95% des visites techniques planifiées en moins de 2 semaines

Afin de renforcer la satisfaction client, il est impératif d'initier un cercle vertueux. En augmentant la qualité de nos services, la proactivité de notre suivi, la facilité des interactions et notre offre de self-service digital, nous pourrons diminuer le nombre de contacts par e-mail, par téléphone, par Chat et accélérer le traitement des demandes. Cela se traduira par une réduction des délais et une diminution des plaintes. Pour ce faire, nous continuerons à suivre les indicateurs pertinents : temps de réponse, délais d'intervention, ...

Notre ambition : Une réponse à chaque question en 48h maximum

7.1.2.6. Moderniser nos outils au service du client

La nouvelle Plateforme Expérience Client nous permettra une gestion plus personnalisée des demandes clients. Elle offrira une planification plus efficace de nos interventions tout en améliorant la communication afin de confirmer automatiquement les rendez-vous, permettre les modifications en self-service ou encore informer de l'arrivée prochaine de notre technicien.

Au-delà, elle simplifiera les démarches administratives du client (réalisation et signature d'un devis, paiement en direct, encodage en direct sur nos systèmes informatiques interconnectés …). Cette Plateforme Expérience client verra progressivement le jour en 2023, avec un déploiement organisé en 5 chantiers distincts :

- *Vue 360° de nos clients*. L'ensemble des données Clients, encodées lors de contacts directs avec RESA ou transmises via des fournisseurs d'énergie, sera centralisé, en lien avec nos données techniques du réseau.
- *Centralisation de toutes demandes clients* : l'ensemble des échanges par mails, SMS, courriers, visites, … seront centralisés sur la fiche client et mis à jour simultanément selon les activités encodées sur le réseau.
- *Planification des visites* : tout rendez-vous avec un client sera centralisé dans cette plateforme en lien avec des outils de communication (SMS/mail).

– *Mobilité* : l'équipement de tous nos agents de terrain d'une tablette permettra la dématérialisation des contacts opérationnels, une meilleure efficacité opérationnelle, une meilleure interaction avec le client.
– *Mesure de la satisfaction* : des enquêtes seront générées en permanence vers nos clients.

Notre ambition : Mise en œuvre complète de la Plateforme Expérience client

7.1.2.7. Mesurer la satisfaction des clients lors de chaque interaction

Pour chaque parcours client, une enquête de satisfaction adaptée sera envoyée. Nous visons plus de 50.000 retours de clients dès 2024 afin de mesurer le taux de recommandation et le taux de satisfaction de nos clients.

D'autres enquêtes sur la facilité d'utilisation de notre self-service, de nos vidéos/brochures/FAQ/formulaires seront également initiées afin de mesurer l'effort de nos clients pour obtenir la bonne information ou rentrer en contact utilement avec nous.

Notre ambition : 85% de clients satisfaits

7.1.3. La nécessaire adaptabilité de nos services

Si le programme résolutiON se veut un vecteur majeur de notre transformation au service du client, nous restons attentifs aux efforts à maintenir et à renforcer dans nos activités quotidiennes.

L'augmentation majeure des prix de l'énergie nous pousse à faire face à d'importants défis tant en termes de volume d'activité que dans le renforcement de notre rôle social envers notre clientèle en fourniture.

Nous nous préparons également à l'arrivée, ou à l'intensification, des nouvelles demandes clients issues de la transition énergétique et pour lesquelles notre capacité de réponse doit s'adapter en permanence.

7.2. Être un moteur de la transition énergétique

Au-delà de notre volonté d'anticiper les besoins de nos clients en matière d'énergie, RESA se donne comme ambition de devenir un important moteur de la transition énergétique et ainsi soutenir les pouvoirs publics dans l'atteinte de leurs objectifs climatiques.

Sur base de diverses études[1] et des ambitions européennes[2], RESA a développé ces derniers mois une stratégie cohérente d'investissements sur son réseau électrique. Cette stratégie se base sur le déploiement des compteurs communicants, une Smartisation et la flexibilité accrue des réseaux.

---

[1] Bureau du Plan - Fuel for the future, More molecules or deep electrification of Belgium's energy system by 2050, (2020), Climact (SPF Climat), Nouveaux scenarios pour une Belgique climatiquement neutre à l'horizon 2050 (2021) ; Deloitte -SPF Economie, Le rôle des vecteurs énergétiques gazeux dans une Belgique climatiquement neutre (2021) ; Frontier Economics, Building Electricity Networks Under Demand Uncertainty (2020); ADEME, Modélisation et optimisation des mix électriques français et européen sur la période 2020-2060, février 2022.

[2] Suite à une initiative de la Commission en 2019, l'Union Européenne ambitionne la neutralité carbone en 2050. Pour ce faire, un objectif intermédiaire de réduction des émissions de gaz à effet de serre de –55% est fixé à 2030. Cet objectif global est décliné en objectifs sectoriels (énergie, transport, agriculture, bâtiments, etc.) à travers différentes pièces de législation et transcrits dans des objectifs nationaux.

Concernant le réseau de distribution de gaz naturel, les incertitudes sur le rôle futur des molécules dans le système énergétique compliquent la définition d'une stratégie à long terme. À des fins de bonne gestion de son réseau de gaz, RESA entend suivre de près les évolutions du secteur et envisage, dans la prochaine décennie, une stratégie d'investissements *défensive* se concentrant sur le renouvellement du réseau pour maintenir son haut niveau de sécurité.

7.2.1. Investissement sur notre réseau électrique

7.2.1.1. Smartisation des réseaux

RESA s'est fixé comme objectif de renforcer la fiabilité de ses réseaux et d'améliorer la qualité des services offerts à ses clients tout en facilitant la transition énergétique.

En ce sens, RESA a réalisé, au cours de l'année 2022, une feuille de route définissant et priorisant un ensemble d'initiatives visant à optimiser la gestion des réseaux, notamment à l'aide de nouveaux outils informatiques et une meilleure utilisation des données.

Pour ce faire, une série de défis techniques de première importance ont été définis :

- les déploiements sans cesse plus importants des productions renouvelables sur les réseaux basse et moyenne tensions ;
- les recharges des véhicules électriques ;
- l'électrification du chauffage résidentiel et industriel ;
- les nouveaux modèles de facturation liés aux véhicules électriques et aux communautés d'énergie.

Les équipes de RESA, accompagnées par la société Haulogy, ont ensuite identifié les solutions nécessaires à court, moyen et long terme pour répondre à l'ensemble de ces défis. Afin de rendre cette feuille de route la plus réaliste possible, la priorisation de ces solutions a ensuite été challengée pour prendre en compte les possibilités et contraintes actuelles de RESA, notamment en matière de disponibilité des données.

Cette feuille de route permet à RESA de se lancer pleinement dans l'implémentation de ce qu'on peut appeler le « réseau intelligent » ou « Smart grid » et d'ainsi mieux gérer certains défis liés à la transition énergétique. La recherche et l'implémentation des solutions identifiées pourront débuter en 2023 et se poursuivront dans les prochaines années avec d'autres projets complémentaires.

À titre illustratif, les différentes solutions qui seront mises en place consisteront principalement en l'implémentation d'outils :

- de planification des investissements ;
- d'aide à la décision pour l'exploitation des réseaux ;
- d'amélioration de la qualité des données ;
- de visualisation des données (pannes, déploiement des nouveaux usages, etc.).

---

https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/

Concernant plus particulièrement la production d'énergie, l'Union a adopté en 2022 une stratégie 'RePowerEU' https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/clean-energy/

7.2.1.2. Déploiement des smart-meters

Toute transformation s'accompagnant des outils adéquats, la transformation de RESA passe inévitablement par le déploiement de compteurs communicants (Smart-meters ou SM), véritable élément central et indispensable à l'évolution du marché.

Développé en partenariat avec les trois autres grands GRDs du pays (ORES, SIBELGA et FLUVIUS), ce projet se déroule en plusieurs phases afin de tenir compte des impératifs temporels de déploiement des compteurs intelligents de chaque région. Les fonctionnalités développées au sein de ces compteurs pourront également varier et/ou évoluer en fonction des obligations légales et régulatoires imposées à chaque GRD mais avec la volonté de conserver un compteur unique en Belgique.

Si le décret wallon du 19 juillet 2018 prévoit, « au plus tard le 1er janvier 2023, l'installation et l'activation de la fonction communicante d'un compteur intelligent de manière systématique », différents éléments (l'arrêt de la fabrication des compteurs à budget, la tarification prosumer, le nombre important de compteurs vétustes à remplacer, etc.), ont contraint RESA de lancer un déploiement de compteurs communicants dès 2020 pour une série de segments nécessitant des adaptations avant la date butoir du 1er janvier 2023[3].

Grâce aux compteurs communicants, RESA est en mesure de collecter et utiliser les données ¼ heure par ¼ heure de chaque compteur. Ces données permettent d'améliorer la gestion de son réseau en mesurant les déséquilibres entre prélèvement et injection, en modifiant des raccordements, en renforçant les capacités aux bons endroits… Toutes ces actions ont une répercussion positive pour l'ensemble des utilisateurs du réseau. À terme, RESA pourra aussi anticiper les dysfonctionnements en définissant des seuils de contrôle et d'alertes dans les données collectées.

Plus nous disposerons de compteurs communicants, meilleures seront notre connaissance du réseau et notre capacité à améliorer celui-ci.

Malgré une timide phase de démarrage en 2020 et début 2021 liée à différents facteurs internes et externes[4], RESA a souhaité maintenir ses objectifs globaux en matière de déploiement de compteurs communicants compte tenu de leur rôle majeur dans la politique énergétique de demain et des obligations des GRDs de respecter les quantités de compteurs initialement prévues dans le marché. Il est toutefois à noter que les efforts actuels se portent davantage sur le déploiement des compteurs « électricité ».

Dès 2023, une nouvelle phase de déploiement permettra à RESA d'atteindre une couverture du parc de 100 % de compteurs communicants à l'horizon 2038.

---

[3] Dans les limites imposées par le décret du 19 juillet 2018.

[4] Report de l'entrée en vigueur du tarif prosumer, crise sanitaire 2020-2021, mise en place du partenariat fédéral, adaptations technologiques des compteurs aux fonctionnalités wallonnes, inondations, …

Les segments suivants repris dans le décret devront être couverts :

- La suite du remplacement des compteurs à budget ;
- Les compteurs dits SPF ;
- Tous les nouveaux raccordements ;
- Toute modification à la demande du client ;
- Les clients avec une consommation annuelle > 6.000 kWh ;
- Les prosumers (production décentralisée d'une puissance nominale) ;
- Les bornes pour les véhicules électriques ;
- Le dépannage ;
- Les compteurs en fin de vie.

Les chiffres ci-dessous présentent le nombre de compteurs intelligents placés ou à placer (tous segments confondus) annuellement entre 2020 et 2025 :

Compteurs intelligents	R2020	R2021[5]	E2022	E2023	E2024	E2025	Total estimé 2020-2025
Electricité	1.452	13.949	28.866	34.336	33.273	32.594	144.470
Gaz	0	953	4.056,	4.943	3.650	3.445	17.047

Figure 1 - Nombre de compteurs intelligents placés ou à placer entre 2020 et 2025

7.2.1.3. Assurer la flexibilité des réseaux moyenne et basse tension

Nos réseaux électriques devront être renforcés afin de favoriser la transition énergétique. En effet, l'essor de la production décentralisée (éolienne et panneaux solaires) ainsi que l'électrification des usages (principalement la mobilité électrique et le chauffage par pompes à chaleur) vont engendrer une augmentation importante des flux électriques et nécessiter un accroissement de la capacité des réseaux.

Dans un tel contexte, il peut être intéressant d'avoir recours à des mécanismes de flexibilité afin d'optimiser la gestion et le développement de nos réseaux. Cela peut notamment permettre de différer dans le temps un renforcement nécessaire ou encore de maximaliser la capacité disponible du réseau existant.

En effet, la flexibilité consiste, de manière générale, à modifier le profil de consommation ou de production électrique afin de limiter les contraintes sur le réseau à certains moments spécifiques, comme lors de pic de consommation du soir ou lors de pics de production éolienne. Différents types de flexibilité sont possibles et peuvent être envisagés. Ils varient généralement en fonction du niveau de tension et du type de client concerné. Plus particulièrement, RESA œuvre actuellement à la mise en

[5] Y compris les poses de compteurs intelligents dans le cadre des inondations de juillet 2021.

place et au développement de deux mécanismes de flexibilité, respectivement pour la moyenne et pour la basse tension.

Flexibilité en moyenne tension

Le Gouvernement wallon a mis en place un cadre légal pour la flexibilité des réseaux de distribution d'électricité en moyenne tension. Afin de maximiser l'intégration des énergies renouvelables tout en garantissant la sécurité de son réseau et en se conformant à cet arrêté, RESA a décidé d'investir dans un outil de gestion active des congestions, également dénommé ACM[6].

L'ACM supervise le réseau moyenne tension dans son intégralité afin de garantir que les limites physiques de l'ensemble des assets critiques soient respectées. Pour ce faire, des prévisions à court terme sont réalisées par l'outil afin d'anticiper une éventuelle congestion[7]. Ces prévisions sont ensuite comparées aux limites connues des éléments considérés comme critiques. Lorsqu'un risque est anticipé, des mesures d'atténuation sont alors prises en déterminant les niveaux de modulation à appliquer aux différentes unités de production pouvant avoir un impact sur la congestion potentielle. Concrètement, un ou plusieurs ordres vont être envoyés depuis l'ACM vers les unités de production au travers du système SCADA[8] de RESA. Ces ordres de modulation sont calculés en appliquant les critères de priorités définis par la législation. L'ACM fournit également un *reporting* des actions prises au cours des précédentes périodes. On parle ici de flexibilité explicite : un ordre est envoyé à des moments précis de manière très ponctuelle et avec une consigne explicite de modulation de la puissance. Les clients visés sont les clients ayant une unité de production de taille relativement conséquente (250 kVA) et injectant sur le réseau.

Ainsi, l'outil ACM permet de maximiser à chaque instant la quantité d'énergie renouvelable qui peut être injectée sur le réseau moyenne tension tout en garantissant le bon fonctionnement et la sécurité de ce dernier. En outre, l'ACM permet également d'aider le gestionnaire du réseau de transport en apportant une solution aux risques de congestion sur le réseau amont en modulant des unités de production afin de respecter des limites dynamiques appliquées aux différents points d'interconnexion.

À l'issue d'un projet de 2 ans, l'outil de gestion active des congestions commencera à assurer son rôle début 2023. Il constituera un élément essentiel de la gestion optimisée des réseaux et du « smart grid » mis en place progressivement chez RESA.

Flexibilité en basse tension

Pour les réseaux basse tension, d'autres types de mécanisme sont envisagés : on parle de "flexibilité implicite". Il s'agit d'inciter les clients (résidentiels et professionnels) à consommer à certains moments de la journée plutôt qu'à d'autres. C'est en fait déjà le cas depuis longtemps avec les compteurs bihoraires et des tarifs différents pour le jour et la nuit. La nouvelle méthodologie tarifaire (toujours en cours de finalisation au moment d'écrire ces lignes) prévoit de considérer de nouvelles plages horaires, plus nombreuses et avec une granularité plus fine. Cela permet par exemple de distinguer les heures dites « solaires » en pleine journée des heures matinales ou encore du début de soirée lors de pics de consommation. Les clients pourront donc être incités, par les tarifs de distribution, à privilégier dans la mesure du possible une consommation en pleine journée lorsque la production photovoltaïque est

[6] Active Congestion Management
[7] Dépassement des limites d'opération d'un asset. Dans le cas d'ACM, les congestions sont analysées en courant
[8] Outil de surveillance et de contrôle du réseau moyenne tension de RESA

disponible ou en pleine nuit lorsque le réseau est moins sollicité, plutôt qu'en début de matinée et a fortiori en début de soirée où les contraintes sur le réseau sont plus importantes.

RESA va ainsi se préparer à la mise en place de ces nouvelles plages horaires et à accompagner ses clients dans l'adoption de ces dernières.

7.2.1.4. Plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050

L'accélération de la transition énergétique, rendue nécessaire à la fois pour répondre aux enjeux des dérèglements climatiques et des tensions internationales sur l'accès à l'énergie, nécessite une politique d'adaptation et d'investissements de la part des gestionnaires de réseaux.

Ainsi, d'après l'étude Climact[9], les GRDs estiment qu'ils devront distribuer 30% d'électricité en plus d'ici 2030 et 64% en plus d'ici 2050 et accueillir deux fois plus de renouvelables en 2030 et cinq fois plus en 2050.

Si la vitesse et l'ampleur de la transition restent incertaines à moyen terme, les impacts attendus sur le réseau de distribution seront, dans tous les cas, importants et RESA se doit de réaliser des scénarios d'évolution de son réseau afin d'anticiper les besoins de ses clients. Les modèles de prévision indiquent à la fois un besoin de renforcement et de renouvellement accéléré du réseau électrique.

Pour ce faire, RESA s'est engagée dans une démarche visant à établir un plan de transition énergétique pour permettre l'avènement d'une société décarbonée à l'horizon 2050. Comme tout plan à long terme, il ne prétend pas décrire fidèlement le futur mais donne des indications sur la hauteur des investissements nécessaires et la vitesse à laquelle il conviendra de répondre à ces enjeux. Ce plan est amené à être perfectionné, précisé et mis à jour régulièrement, afin de réaliser les investissements les plus judicieux et au plus juste prix pour nos clients.

La modernisation des réseaux de distribution d'électricité est un enjeu crucial en vue d'intégrer la flexibilité inhérente aux énergies renouvelables et d'assumer les changements comportementaux en matière de consommation et de production d'énergie. Sans réseau électrique, pas d'électricité renouvelable ni d'électrification de la mobilité ou de la demande de chaleur. RESA est bien consciente que la transformation des réseaux doit se faire dans un objectif d'efficience économique, tout en maîtrisant les coûts pour les clients.

En conclusion, sur base des hypothèses retenues pour ce plan, RESA estime qu'il faudra, à terme, moderniser :

- 895 postes de transformation,
- 2.202 cabines,

et créer

- 646 postes de transformation,
- 1.089 cabines.

[9] Climact (SPF Climat), Nouveaux scenarios pour une Belgique climatiquement neutre à l'horizon 2050 (2021) https://becalc.netzero2050.be/

Complémentairement aux besoins listés ci-dessus, il sera également nécessaire d'adapter la section des câbles ("diamètre") afin d'acheminer plus d'électricité. Cette adaptation de la section des câbles permettra de diminuer les problèmes de tension sur le réseau et concourra à résoudre en partie les problèmes d'injection des prosumers. Au-delà, l'ajout de nouveaux postes et cabines permettra de diminuer la distance entre le prosumer et le point transformation, ce qui contribuera également à réduire la congestion du réseau et donc les problèmes d'injection.

L'ensemble de ces travaux implique des investissements estimés à 820 millions € indexés d'ici 2050.

Durant les trois prochaines années, notre but sera de faire reconnaitre notre plan d'investissement essentiel pour une transition énergétique réussie et de dégager les moyens nécessaires à un lancement du plan dès 2025.

7.2.1.5. Soutien à la création et au développement de communautés d'énergie

Les communautés d'énergie permettront aux particuliers et aux entreprises de s'échanger entre eux de l'énergie renouvelable à travers les réseaux publics de distribution. Ainsi, il sera par exemple possible d'acheter de l'énergie provenant des panneaux photovoltaïques de son voisin ou ceux situés sur le toit de son immeuble.

RESA s'inscrit en ligne avec le principal objectif poursuivi par le modèle des communautés d'énergie : favoriser le développement des énergies renouvelables à la disposition des citoyens, des entreprises et des collectivités. En ce sens, **RESA a pour ambition de faciliter la mise en place et les opérations des communautés d'énergie afin de procurer des avantages environnementaux, sociaux ou économiques aux membres et actionnaires ou aux territoires locaux où la communauté d'énergie exerce ses activités, tout en assurant un service de qualité et au juste coût à l'ensemble de ses clients**.

RESA se positionne sur 3 rôles importants : la gestion du réseau, la gestion des données de comptage ainsi que l'accompagnement des porteurs de projets et des collectivités locales.

En effet, tout d'abord, l'énergie électrique échangée au sein d'une communauté entre ses différents membres transitera nécessairement par le réseau électrique de distribution. RESA continuera donc à assurer la gestion, l'entretien et la mise à disposition de son réseau au service de l'ensemble de ses clients, membres et non-membres de communautés d'énergie. RESA assurera également la gestion des données de comptage ainsi que la détermination et la validation des quantités d'énergie échangées au sein de ces communautés. Il s'agit là d'un rôle neutre, central et essentiel à travers lequel le GRD pourra garantir le bon fonctionnement des communautés d'énergie pour ses membres et pour les différents acteurs du marché de l'énergie.

Par ailleurs, RESA a pour ambition d'accompagner les porteurs de projets de communautés lors de la mise en place de ces dernières. Cela pourra se manifester par l'analyse et la vérification de certaines conditions techniques qui pourront mener à la conclusion d'une convention entre la communauté d'énergie et le GRD.

Pour pouvoir se préparer à ces nouveaux rôles, les équipes de RESA échangent régulièrement et travaillent en bonne collaboration avec les différents acteurs du secteur, notamment à travers plusieurs

projets pilotes. Ainsi RESA participe actuellement au projet pilote « INTEGCER » (pour Intégration des Communautés d'Énergie Renouvelable) sur le zoning des « Hauts-Sarts » à Herstal, avec différents partenaires publics, académiques et industriels de premier plan. RESA est également associée à d'autres projets en province de Liège, qu'elle suit avec intérêt et soutient, par exemple, en fournissant des informations relatives aux fonctionnements du réseau et du marché de l'énergie.

7.2.1.6. Mobilité électrique (energy roaming operator)

« *Le futur de l'automobile sera principalement électrique ! Et cela va d'ailleurs quelque peu bousculer nos habitudes, il est donc important d'apprendre à connaître les particularités de ces nouveaux véhicules qui vont petit à petit remplacer nos traditionnels modèles thermiques. En effet, d'ici 2030, quasi un véhicule sur deux sera électrique ou hybride.* »

C'est ainsi que débute le nouveau guide pratique dédié à la mobilité électrique récemment publié par RESA sur son site web. RESA a bien conscience de l'importance croissante de l'électrification de nos déplacements et, en tant qu'entreprise d'utilité publique, entend s'adapter afin de répondre aux besoins de ses clients ainsi qu'à l'évolution de l'utilisation des réseaux électriques de plus en plus intensive. Ainsi, RESA prend très à cœur son rôle de facilitateur dans le développement de la mobilité électrique et le concrétise à travers différentes initiatives.

Comme précisé en introduction, RESA a mis en ligne un guide pratique permettant d'informer ses clients sur les particularités des voitures électriques et principalement des types de charge à domicile ainsi que de leur compatibilité avec le raccordement au réseau. Le sujet étant encore assez méconnu, il est important pour le public d'avoir une source d'information neutre et fiable.

De plus, RESA vient tout juste d'enrichir ce guide avec la publication d'une cartographie des points de charge accessibles au public en province de Liège. Cela permet désormais à chaque client de situer les bornes présentes autour de chez lui et sur ses trajets quotidiens. Enfin, d'autres projets sont en réflexion afin de compléter ce contenu didactique tels qu'un système d'aide au choix de la puissance adéquate pour une borne à domicile, une amélioration de la foire aux questions (FAQ) ou encore la création d'une brochure informative.

RESA prend également un rôle fort dans le développement de points de charge. En 2021, le gouvernement wallon a mandaté les agences de développement territoriales d'implanter 2.000 bornes publiques sur toute la Wallonie sur la période 2023-2024. Dès lors, RESA guide activement la SPI dans le choix des emplacements de ces bornes afin de prendre en compte les capacités et spécificités locales du réseau.

Enfin, dans un tel contexte d'essor de la mobilité électrique, RESA, en tant qu'acteur neutre, se prépare à assumer un nouveau rôle lié à la gestion de la charge des véhicules, à la fois pour les bornes accessibles au public et pour les bornes privées.

Il s'agit du rôle d'Energy Roaming Operator (ERO) qui implique le développement d'une nouvelle plateforme informatique des GRDs wallons permettant principalement :

- la gestion et la validation des données des sessions de charge ;
- la mise à disposition d'un cadastre officiel des bornes accessibles au public en Wallonie ;
- la possibilité pour chaque client d'opter pour un fournisseur d'électricité pour sa mobilité, distinct de celui qui couvre ses consommations domestiques actuelles ;

- à plus long terme, la participation sur base volontaire de chaque client à des mécanismes de flexibilisation de la charge grâce à son véhicule électrique (par exemple en diminuant temporairement la puissance de charge en fonction de signaux de prix).

7.2.2. Investissements sur notre réseau de gaz

RESA a pour ambition d'adapter son activité gazière afin de s'inscrire en ligne avec l'objectif d'une neutralité carbone de l'Europe à horizon 2050. RESA est convaincue que ses réseaux de gaz pourront remplir un rôle majeur dans la transition énergétique au cours des prochaines décennies. Cela passera nécessairement par l'utilisation de gaz bas ou neutres en carbone comme le biométhane, l'hydrogène et le gaz de synthèse, etc.

Les incertitudes sur le rôle futur des molécules dans le système énergétique compliquent la définition d'une stratégie à long terme, RESA poursuit néanmoins ses travaux visant à étudier différents types de gaz afin d'évaluer et de préciser dans quelle mesure ils pourront permettre à l'avenir de verdir nos réseaux de distribution.

Dans un objectif de décarbonation des molécules, RESA étudiera le potentiel des synergies entre les réseaux de gaz et d'électricité, la valorisation de l'injection de la distribution de biométhane sur son territoire ainsi que le potentiel de développement de l'usage de l'hydrogène produit localement.

7.2.2.1. Stratégie d'intégration de gaz alternatifs dans nos réseaux

<u>Biométhane</u>

Le biométhane est obtenu par un procédé de dégradation de la matière organique (résidus de l'agriculture, déchets ménagers, boues de station d'épuration, etc.) en l'absence d'oxygène : la méthanisation. Après épuration, ce gaz peut être injecté dans nos réseaux avec lesquels il est 100% compatible. Il s'agit en effet de la même molécule que le gaz naturel distribué actuellement dans nos conduites. La biométhanisation étant une technologie actuellement connue et maitrisée, elle peut contribuer à une décarbonation à court terme de nos réseaux gaz.

RESA a récemment réalisé, en collaboration avec Valbiom (asbl spécialisée en valorisation de la biomasse), une étude visant à définir le potentiel de production locale de biométhane au sein des communes desservies par RESA. Ce potentiel pourrait représenter jusqu'à environ 25% de l'énergie distribuée annuellement sur le réseau gaz de RESA. Etant donné ce potentiel et l'intérêt du biométhane dans un contexte de transition énergétique, RESA a l'intention de pouvoir faciliter la concrétisation de tels projets. Tout d'abord, RESA se tient à la disposition des porteurs de projets afin de prévoir la manière de réaliser l'injection des unités de production dans le réseau gaz. Ensuite, de manière plus générale, **RESA a pour objectif de faciliter l'émergence de la biométhanisation, notamment en tant qu'interlocuteur clé des collectivités locales et de ses communes associées où de tels projets pourraient voir le jour.**

<u>Hydrogène</u>

L'hydrogène vert est quant à lui produit par électrolyse de l'eau à partir d'énergie renouvelable. RESA, mène actuellement des travaux afin d'évaluer le potentiel d'intégration de l'hydrogène dans notre réseau. Une première étude de l'état de l'art a été réalisée avec le CRM Group afin d'analyser la

compatibilité de nos conduites avec l'hydrogène. Celle-ci indique qu'il n'y a, à ce stade, pas d'obstacles majeurs identifiés empêchant l'injection de 20% d'hydrogène dans les réseaux de distribution. Une seconde étude vient d'être lancée afin d'évaluer l'impact l'hydrogène sur certains composants et techniques plus spécifiques (soudures, vannes, etc.). **De nombreux autres travaux devront pouvoir encore être menés (par RESA ainsi que d'autres acteurs du secteur) avant de pouvoir valider techniquement et concrétiser l'injection d'hydrogène dans nos réseaux, envisagée dans un plus long terme**.

Méthane de synthèse

Le méthane de synthèse représente également une alternative durable au gaz naturel Celui-ci est issu d'un processus de méthanation combinant de l'hydrogène vert et du dioxyde de carbone (CO2). Ce dioxyde de carbone peut, quant à lui, venir des fumées des cheminées industrielles, de sa capture directe dans l'atmosphère ou encore de l'épuration du biogaz.

RESA a entamé des travaux sur la méthanation aux cours de ces dernières années avec, notamment, une étude technico-économique visant à évaluer la maturité de ce procédé. Celle-ci, menée avec le CRM Group, a permis l'analyse et la mise en évidence de différentes possibilités de production de méthane synthétique à un stade de démonstrateur industriel pour la plupart d'entre-elles. La maturité des différentes technologies et les coûts associés à ce procédé devront encore pouvoir évoluer avant que la méthanation puisse jouer un rôle majeur dans la transition énergétique. **RESA suit cette évolution avec grand intérêt et approfondit ses travaux à ce sujet**.

7.2.2.2. Intégration des projets de réseau de chaleur dans la réflexion du développement du réseau gazier.

Les réseaux de chaleur peuvent, dans certains cas, représenter un intérêt en matière d'efficience énergétique. Cela peut, par exemple, être le cas lorsque la chaleur d'une unité de cogénération peut être partagée entre plusieurs bâtiments lors du développement de nouveaux complexes immobiliers ou de nouvelles zones d'activités économiques distantes des réseaux gaz. Le développement d'un réseau de chaleur est pertinent que dans le cas où il n'entre pas en concurrence avec un réseau de gaz existant. Il ne faut pas qu'un réseau parallèle incite les usagers à quitter le réseau de gaz existant et amorti (entièrement ou en partie). D'autant que ce dernier pourra, à court terme, transporter des molécules décarbonées (biométhane, méthane synthétique, hydrogène, etc.). Au vu de la complémentarité entre les réseaux de gaz et de chaleur, il serait souhaitable, à l'instar de Fluvius en Flandre, que les GRDs wallons puissent également construire et gérer des réseaux de chaleur. **RESA poursuit, en ce sens, une réflexion liée à cette thématique dans le but de favoriser le développement de cette activité, au service du public et de la transition énergétique.**

7.2.2.3. Développement d'alternatives innovantes à l'extension du réseau gazier en zone blanche.

Bien que le gaz naturel soit implanté dans 58 communes de la Province de Liège, certaines communes ou parties de commune en sont dépourvues. Ce sont des zones dites « blanches », comme en téléphonie, trop éloignées du réseau existant.

En communauté germanophone, c'est notamment le cas de la Ville de Saint-Vith qui est localisée à 20 km du réseau de gaz naturel existant.

Afin de faire bénéficier des avantages du Gaz naturel aux communes non desservies, leur apporter des solutions innovantes et contribuer ainsi à leur attractivité, RESA étudie actuellement en collaboration avec **Fluxys** et la **SPI** une **solution innovante** dont le projet pilote a été présenté, en concertation avec les autorités communales, aux riverains de Saint-Vith potentiellement concernés.

La solution envisagée comme alternative au réseau de distribution classique est de compresser le gaz naturel et le transporter par camion pour approvisionner en Gaz Naturel Comprimé (CNG) plusieurs services publics, clients industriels voire également résidentiels, aux alentours de la Ville de Saint-Vith via une station de détente de CNG . Cette technologie a déjà fait ses preuves puisque le transport par camion-conteneur est déjà utilisé en Belgique afin de ravitailler les stations-services destinées aux véhicules équipés au CNG.

Le projet d'alimentation de Saint-Vith via cette solution novatrice permet de conscientiser sur les enjeux et les opportunités de la transition énergétique au sein des quartiers et des zones d'activités économiques. Ainsi, ces zones blanches seraient alimentées en gaz naturel dans un premier temps et pourraient être alimentées en gaz vert à plus long terme (biométhane ou hydrogène).

Dès 2023, RESA débutera ce projet par la construction de la station de compression (station mère) ainsi que de la station de réception (station fille) et le lancement du marché pour le transport des containers.

Fin 2023, RESA procèdera à l'alimentation du client industriel *Puratos* et à l'analyse d'autres zones blanches de la région sud de la communauté germanophone qui pourraient être alimentées au départ de la station mère.

7.2.3. Investissements informatiques adjacents

L'ensemble des projets mentionnés dans le présent document ne pourra voir le jour qu'au moyen de développements informatiques conséquents. Pour faire face aux futurs défis liés à la transition énergétique, RESA ambitionne l'amélioration du Data Management et le développement de plateformes digitales performantes et évolutives.

Ainsi, RESA met en place des solutions innovantes permettant d'accompagner les augmentations des volumes de données à traiter, leur volatilité et la rapidité des échanges de données entre son système d'information interne et les acteurs qui communiquent avec lui (clients, fournisseurs, autres acteurs externes).

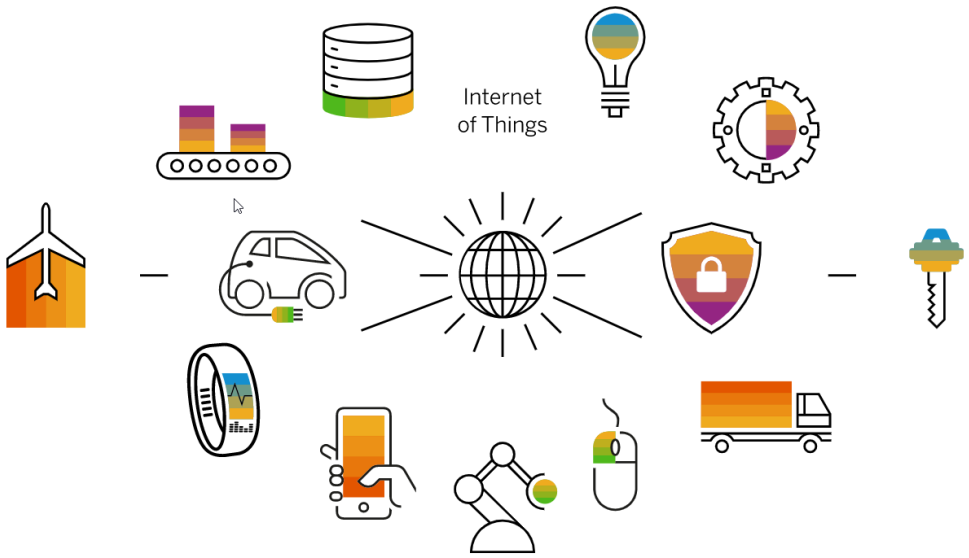


Figure 2 - Représentation schématique des sources de données Big Data de SAP[10]

Les technologies *IOT* (internet des objets) et *Big Data* vont permettre l'implémentation d'une série de projets novateurs qui supporteront les évolutions du mode de gestion des réseaux d'énergie en augmentant leur efficacité et leur performance.

Ces technologies, ainsi que les obligations règlementaires liées à la gestion de données, conduisent à un renforcement des capacités de RESA dans les domaines de la gouvernance et du management de données, tant dans les aspects opérationnels (process, standards, politiques) que technologiques (plateformes digitales, outils).

7.2.3.1. Gouvernance et management de la donnée :

La gouvernance de la donnée (Data Governance) est au centre des activités de gestion des données. Elle se définit comme l'exercice de l'autorité et du contrôle (planification, suivi et application) sur la gestion des actifs de données.

[10] Big Data Sources, https://www.sap.com/sk/insights/what-is-big-data.html

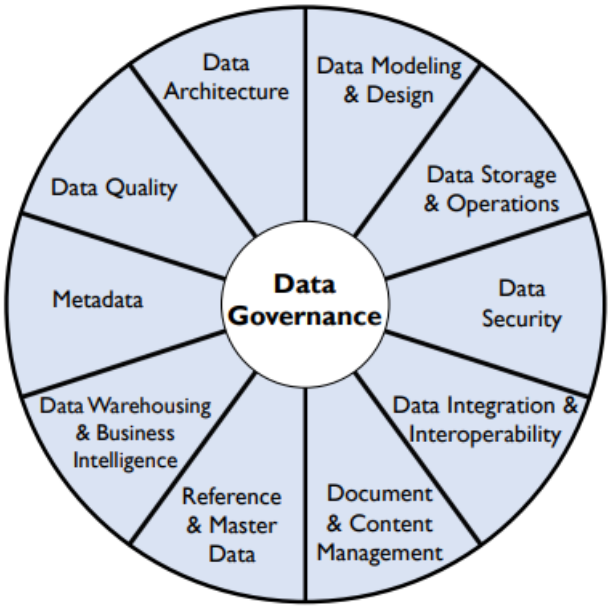


Figure 3 The DAMA-DMBOK2 Data Management Framework (The DAMA Wheel)

RESA a la volonté de renforcer cette gouvernance pour garantir la qualité des données échangées en interne ou en externe (Data Quality), de s'assurer de la responsabilité adéquate sur chaque donnée et chaque concept métier (Data Ownership and Stewardship) et de renforcer les bonnes pratiques de gestion des données (Data Management) en conformité avec les politiques et les standards de sécurité de l'information.

Ainsi, dans son plan de transformation, RESA s'est dotée d'une organisation pilotant l'ensemble du projet de la Data Governance.

Cette organisation s'assure du bon alignement des pratiques IT et métiers avec les standards de gouvernance de la donnée. Elle détecte également les éventuels problèmes de qualité de données en prenant les mesures nécessaires pour leur correction.

7.2.3.2. Data management orienté en interne

Nouvelle architecture et Data plateforme

En raison de la croissance exponentielle des données numériques et de leur volatilité, RESA a pour obligation de se doter de nouveaux outils pour exploiter efficacement ces nombreuses sources d'information.
Le système d'information doit faire preuve de robustesse et de stabilité afin de permettre d'ingérer ces gros volumes de données et de les traiter suivant les exigences définies.

Les premiers use cases choisis pour entamer le développement de la data plateforme furent ceux en lien avec le nouveau site web RESA.

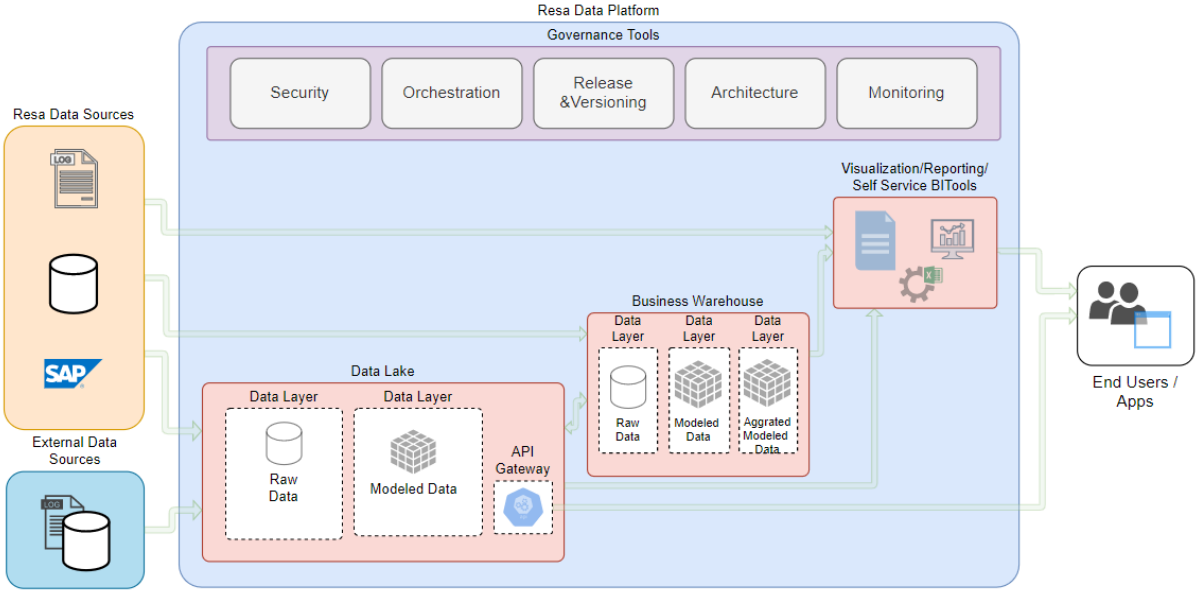


Figure 4 - RESA Data Platform Overview

Cette initiative a permis de rencontrer les objectifs globaux suivants :

- La mise en œuvre d'une Data Plateforme moderne utilisant les nouveaux standards du marché (cloud AWS) ;
- La définition d'une gouvernance claire de gestion de la donnée supportée par une architecture cible éprouvée et cohérente ;
- La construction d'une solution orientée services (via le développement d'APIs) ;
- La collecte en une plateforme des données à échanger avec le monde extérieur (clients finaux, fournisseurs, marché, etc.) ;
- La sécurité d'accès aux données tout en évitant un accès direct à nos backends ;
- L'accès aux données en « Single Source of Truth » vis-à-vis des systèmes satellites.

Cette initiative s'accompagne de la définition d'indicateurs de performance.

Une première phase a défini et mis en place une série limitée d'indicateurs permettant de mesurer la performance d'activités de base de RESA.
L'objectif sera d'avancer dans cette voie et de décliner les indicateurs clés de performance en indicateurs plus détaillés permettant d'analyser ceux-ci et d'en tirer des pistes d'amélioration.

À moyen terme, les nouveaux cas d'utilisation entraineront l'évolution architecturale de la Data Plateforme avec l'ajout de nouveaux services et fonctionnalités. De nouvelles initiatives verront le jour dans les prochaines années. En autre, citons :

- L'augmentation de l'autonomie du personnel quant à la manipulation des données et leur analyse leur permettant de piloter leurs activités
- Le soutien à la création de modèles analytiques transversaux validés.
- La création de tableaux de bord de pilotage par département/service afin d'encore améliorer la maîtrise de notre performance opérationnelle

Analyse prédictive

Les nouveaux usages de l'électricité étant amenés à se développer (mobilité électrique, pompes à chaleur, charges déplaçables, batteries, productions décentralisées, communautés d'énergie, etc.), ils ne peuvent être prédits par l'historique passée des consommations mais bien par des estimations futures d'équipement ou d'adaptation de comportement des utilisateurs du réseau.
Ces estimations sont basées sur des variables socio-économiques, démographiques et urbanistiques disponibles à un niveau agrégé en libre-accès auprès des institutions statistiques régionales et nationales (Statbel, Iweps).

Jusqu'alors, le département Affaires régulatoires et Marché estimait les futurs volumes de consommation d'électricité de manière très empirique, 'au fil de l'eau', sur bases d'hypothèses simples principalement basées sur les consommations passées. Afin de sortir de cette logique, RESA a développé un outil **d'analyse prédictive qui se base sur des données provenant de différents outils. C'est la data plateforme qui les centralise, les réconcilie et les met à disposition pour réaliser les analyses prédictives**.

Une première version a été réalisée et a prouvé son utilité. L'ambition maintenant est de faire évoluer le modèle, de l'enrichir et d'en améliorer les résultats ainsi que de l'élargir aux données réseaux et la mise en place d'outils de simulation de scénarios.

7.2.3.3. Data management orienté vers l'extérieur

Au-delà des fonctionnalités internes, la nouvelle Data Plateforme est également utilisée afin de mettre à disposition les données utiles du Système d'Information au monde extérieur RESA.

MyRESA

Au travers du site *MyRESA*, RESA offre à ses client la fonctionnalité d'accès à un ensemble de données pertinentes liées à sa consommation et son installation. De nouveaux services ont aussi été mis en place afin de digitaliser certaines activités comme les demandes de raccordement, la déclaration des pannes… et faciliter ainsi les démarches de nos clients. RESA opte donc pour une mise à disposition simple des données, une numérisation et une automatisation poussée.

Internet of Energy

RESA collabore avec le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, ELIA, au sein de IO.Energy (Internet of Energy), projet novateur belge qui doit permettre le développement de nouveaux services grâce à l'échange de données entre tous les acteurs du marché de l'énergie. Les échanges de données sur ce réseau seront en « Near Real Time » (NRT). Un pilote test est en place et devrait aboutir à l'implémentation de la plateforme *IOE*.

Dans les prochaines années, RESA s'engage à renforcer la gestion de ses données et à investir dans le développement de plateformes digitales, ouvertes et évolutives permettant d'avancer dans la transition énergétique.

7.3. Garantir la sécurité

Au-delà des investissements consentis à l'amélioration et la pérennité de nos réseaux, RESA se doit avant tout de garantir la sécurité de ceux-ci ; que cette dernière soit physique ou informatique.

En tant qu'opérateur de services essentiels, RESA se doit de garantir la fiabilité des réseaux via des installations de qualité mais également garantir la sécurité de ces réseaux pour les travailleurs et la population.

En sa qualité de GRD RESA se doit de protéger les données par la mise en place d'une politique de sécurité IT répondant aux plus hauts standards de sécurité.

7.3.1. Garantir la fiabilité des réseaux via des installations de qualité et une connaissance accrue des flux

7.3.1.1. Des réseaux électriques performants

RESA a identifié plusieurs axes de travail afin de moderniser son réseau et la manière de l'exploiter. RESA a donc pris la décision d'équiper la plupart de ses nouvelles cabines électriques d'équipements de contrôlabilité et d'observabilité pour disposer d'une connaissance plus précise des flux électriques au sein de celles-ci. **Une campagne de modernisation des installations existantes sera également menée.** En parallèle, RESA commence à exploiter les premières données collectées via les compteurs communicants pour perfectionner la connaissance des flux locaux et améliorer la performance des réseaux.

7.3.1.2. Une politique d'investissements soutenue

En matière d'électricité, RESA a décidé d'accélérer son plan d'enfouissement des réseaux électriques moyenne tension qui permet d'améliorer la qualité de la distribution d'énergie en zone rurale.

RESA a également prévu de transformer son poste de contrôle et de conduite du réseau– véritable centre névralgique de la surveillance et du contrôle du réseau –, actuellement basé à Ans selon trois principes : Modernisation, Smartisation et Digitalisation. La construction d'un nouveau poste de conduite est par ailleurs envisagée pour le futur. Ce nouveau bâtiment se verrait équipé des derniers logiciels de pointe pour la conduite des systèmes en temps réel.

7.3.1.3. Une meilleure connaissance des flux par une gestion intelligente des assets

Le Gestionnaire de Réseaux est chargé d'échanger les données qui permettent aux acteurs de marché d'exercer leur activités – facturation du client final, équilibre entre prélèvement et injection – ainsi que de gérer les processus de marché y afférents.

Avec l'apparition de nouveaux modèles de marché comme les communautés d'énergie renouvelable (CER) ou le rechargement des véhicules électriques, ce rôle neutre sera d'autant plus important.

Les informations disponibles à l'avenir sont source de nombreux enseignements potentiels. Il est donc essentiel de pouvoir les exploiter au mieux afin d'optimiser et d'améliorer nos métiers historiques mais également de nous permettre de remplir les nouveaux rôles tels que celui de facilitateur de marché. Dans cette optique, RESA a l'ambition de se doter d'une série d'outils de type *smartgrid* qui pourront améliorer l'efficience des réseaux et accompagner la transition énergétique.

Certaines initiatives sont déjà en cours. Par exemple, RESA a initié l'acquisition d'un outil de gestion des congestions (complication d'injection de production électrique). Cet outil permettra d'optimiser la part d'énergie renouvelable injectée sur nos réseaux tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement en cas de surproduction.

RESA prévoit dès lors de se doter d'outils de gestion proactive de ses assets, dans le but d'une planification pluriannuelle de renforcement, renouvellement ou construction de ses assets. Cette initiative sera en lien étroit avec le plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050.

7.3.1.4. Un réseau gaz à haut niveau de service

Depuis sa prise d'autonomie et son intercommunalisation et dans un objectif de sécurité et de pérennisation de ses réseaux, RESA a aussi décidé d'augmenter sa capacité de renouvellement des réseaux existants. **Notre objectif en la matière est de passer de 14 km de renouvellement annuel des réseaux à 25 km par an à l'horizon 2027**.

7.3.1.5. (In)Sécurité d'approvisionnement

À la suite du déclenchement de la guerre en Ukraine et de la baisse de disponibilité du parc nucléaire français, nous traversons depuis quelques mois une crise énergétique inédite par son impact sur les prix à la fois du gaz et de l'électricité. Les menaces sur l'approvisionnement en gaz de l'Europe ont entraîné la mise à jour et l'activation de certaines mesures des plans de délestage gaz.

RESA collabore activement avec le gestionnaire de réseau de transport, les fournisseurs et les autorités publiques afin de fournir le maximum d'informations pour ses clients.

La situation du marché de l'électricité est également tendue et le restera vraisemblablement encore pendant quelques années, malgré le développement des interconnexions et des sources de production décentralisées. À ce titre, RESA suivra les développements et implications locales de la stratégie RePowerEU initiée par la Commission européenne ainsi que les initiatives à venir sur l'organisation des marchés de l'énergie.

7.3.2. Sécurité pour les travailleurs et les citoyens

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs de RESA est une priorité absolue.

La santé et la sécurité ne sont pas simplement des principes mais sont les fondements qui doivent nous animer au quotidien et être partagés par tous à tous les niveaux (Direction, ligne hiérarchique, collaborateurs, partenaires, sous-traitants, clients, ..).

La sécurité est un prérequis à nos activités. Sans elle, nous ne pouvons opérer. Il en va de la fiabilité et de la pérennité de RESA.

Chez RESA, la politique de sécurité repose sur 3 piliers contribuant à la performance globale.

PILIER TECHNIQUE

RESA apporte une attention toute particulière sur la qualité des dispositifs techniques (matériels, outils, équipements de protection individuelle, équipement de protection collective, vêtement de travail, ...) et leur maintenance.

La combinaison de ces dispositifs avec les connaissances de nos spécialistes et des acteurs de terrain améliore constamment notre politique de la sécurité.

PILIER SYSTÈME DE MANAGEMENT

Le système de management vise à améliorer les performances en matière de santé et sécurité au travail en combinant politique de prévention, moyens et personnel dans une démarche d'amélioration continue. Ainsi, RESA est en cours de certification VCA** qui devra se terminer en 2023. **RESA augmentera le nombre de visites chantiers (800/an) et mettra en place nformation systématique à notre personnel (toolbox).**

PILIER ORGANISATIONNEL

Chaque service de RESA apporte sa contribution à l'amélioration du système et à la mise en place de la politique de sécurité.

Cette politique est coordonnée par le SIPP qui fait appel à l'ensemble des ressources disponibles (SEPP, SECT, ...) et à l'expérience des partenaires (Synergrid, ...), sous la responsabilité de la Direction générale.

Du fait de la diversité de nos métiers et implantations, nos actions sont multiples.

7.3.2.1. Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à identifier les risques auxquels sont exposés nos agents, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles. Pour anticiper de manière efficace, nous souhaitons que toutes nos prestations techniques programmées, fassent l'objet d'une analyse de risques en amont (LMRA).

7.3.2.2. Le retour d'expérience et analyse des événements

Nous ne considérons pas la survenue d'un événement comme une fatalité mais comme une opportunité d'amélioration. C'est pourquoi nous avons mis en place un dispositif d'analyse de ces événements (arbre des causes) afin d'en déterminer les causes exactes et les actions de prévention associées contribuant à l'amélioration de notre politique de prévention.

Cette démarche au quotidien passe également par notre adhésion et participation dans des groupes de travail faisant la promotion de la sécurité (Synergrid, Arcop, …).

7.3.2.3. Information et formation

La culture sécurité doit être permanente. Elle est organisée tout au long de l'année autour d'échanges réguliers avec le personnel (TOOLBOX) mais également lors des Comités SIPPT réunissant les différents acteurs de la politique sécurité (Ligne Hiérarchique, représentants du personnel, SIPP, médecin du travail). Des supports sont également mis en place pour renforcer cette culture (brochure vadémécum sécurité, valves d'information, ….).

Nos agents de terrain ont tous suivi une formation sécurité dans le cadre de la certification VCA**, soit +/- 400 agents.

7.3.2.4. La sécurité avec l'extérieur

La sécurité de notre personnel est notre priorité mais notre rôle est plus large à travers les missions confiées par nos partenaires externes (communes, gestionnaires de réseaux, …), ainsi que pour nos interventions réalisées chez nos clients. Nous devons connaitre et respecter leurs propres exigences de sécurité mais également leur apporter notre expertise sur certaines phases de nos missions et parfois superviser les actions sécurité des autres acteurs (coordination chantiers, ouverture chantiers, …).

7.3.3. Sécurité des données et de l'information

Dans un monde toujours plus digitalisé, la sécurité de l'information est primordiale.

Chez RESA, la gestion de la sécurité de l'information s'inscrit dans la gestion globale des risques de l'entreprise. Etant donné le caractère essentiel du secteur d'activités de l'entreprise, RESA accorde une attention particulière à la sécurité de l'information de ses activités, tenant compte :

- de son rôle essentiel dans le secteur GRD et de sa grande importance sur le plan social ;
- du fait que RESA peut être une cible privilégiée de personnes mal intentionnées en raison de son caractère « essentiel » ainsi que de sa visibilité élevée.

7.3.3.1. Politique de sécurité IT

RESA a décidé d'organiser son modèle de gouvernance de la sécurité de l'information sur base du modèle des 3 lignes de défense. Celui-ci définit trois groupes de personnes impliquées dans la gestion des risques de sécurité en distinguant les fonctions suivantes :

- La première ligne de défense, propriétaire des risques de sécurité, qui est en charge de gérer ces risques ;
- La deuxième ligne de défense qui définit les objectifs de la gestion de la sécurité de l'information avec le Comité de direction, s'assure de leur accomplissement et supervise les risques de sécurité ;
- La troisième ligne de défense qui fournit une assurance indépendante vis-à-vis de la gestion des risques de sécurité et un conseil à la remédiation.

RESA met en œuvre sa politique de sécurisation par l'intermédiaire de projets et activités spécifiques en matière de sécurité de l'information :

1. Sensibilisation à la sécurité de l'information et à la protection des données à caractère personnel
2. Prise en compte de la sécurité dans les projets
3. Analyse de risques de sécurité
4. Monitoring centralisé de la sécurité de l'information
5. Contrôle opérationnel de la mise en œuvre de la sécurité
6. Gestion des incidents et des crises de sécurité.

Durant les 3 prochaines années, RESA s'efforcera de renforcer la sécurité entourant l'ensemble de ces données par le biais d'une évaluation des risques de sécurité de l'information pour tous les services essentiels et la mise en place d'actions de réduction du risque.

Les actions à entreprendre reposent sur :

1. L'identification des actifs informatiques qui supportent les services essentiels
2. L'analyse des risques de sécurité des services essentiels
3. La cyber résilience
4. La sensibilisation à la sécurité
5. La réalisation de tests d'intrusion.

7.3.3.2. Protection des données personnelles

RESA est soucieuse de garantir sa conformité aux différentes règlementations qui lui sont applicables. La mise en conformité de RESA avec le RGPD et son maintien dans la durée font l'objet d'un projet ambitieux mais réalisé selon une approche pragmatique.

RESA dispose désormais de son registre de traitement et de ses processus de gestion des éléments cruciaux du RGPD (gestion des demandes des personnes et autorités, méthode d'analyse d'impact et de risque, processus de gestion des violations de données, etc.).

RESA a intégré les sous-traitants dans la démarche en améliorant l'alignement au RGPD de ses contrats et des clauses qui accompagnent les cahiers des charges.

Pour garantir le succès du projet RGPD et l'ancrage des bonnes pratiques dans la durée, RESA applique sa méthode de conduite du changement. Notre équipe de gestion du changement met sur pied un programme important de formation et de sensibilisation qui s'appuie sur les meilleures pratiques et sur des outils modernes.

7.4. Développer le capital humain

Chez RESA, nous partons du principe qu'une entreprise ne peut être performante et efficiente sans une priorité donnée au capital humain.

C'est pourquoi l'intercommunale a, depuis 3 ans, renforcé son département RH et créé un service de gestion. Ce dernier est chargé de mettre en place un ensemble d'outils et de procédures cohérents et utiles à la gestion active du personnel de la Société mais également de renforcer l'image « employeur » de RESA sur le marché du travail afin d'attirer les talents nécessaires à nos ambitions.

En parallèle, le développement de la démarche « culture d'entreprise » et notre politique de communication interne seront des leviers importants dans la transformation de RESA.

7.4.1. Déploiement et professionnalisation des fonctions RH

Pour un personnel qualifié et motivé, RESA développe ses pratiques RH à l'aide d'actions concrètes.

7.4.1.1. Recrutement et sélection

Notre nouvel « applicant track sytem » (ATS) permet une gestion collaborative (Manager/Département RH) de nos recrutements. Ainsi, l' ATS permet d'impliquer davantage le management tout au long de la procédure de recrutement, mais aussi de rendre l'expérience des candidats plus qualitative, via une gestion optimisée du suivi de chaque candidature et de son historique.

Via cet ATS, nous avons développé une interface « carrière chez RESA » permettant de partager nos évènements mais également de sensibiliser les futurs candidats à nos valeurs, nos principes d'action ainsi que notre vision

Nous travaillons également activement à une meilleure anticipation des besoins en recrutement, en collaboration avec les différents métiers de l'entreprise.

7.4.1.2. Accueil et intégration

Une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs, s'étalant sur 6 mois, a été mise en place courant 2021. Nous faisons régulièrement évoluer ce process et l'améliorons sur base des retours d'expérience de nos collaborateurs.

Nous mettons un point d'honneur à ce que nos nouveaux collaborateurs soient, dès leur arrivée, plongés dans l'univers de RESA. Dans ce cadre, nous organisons des « journées d'accueil » en vue de les informer sur notre entreprise, son organisation et ses différents départements ainsi que de les sensibiliser à la culture d'entreprise. L'objectif est de faire de nos nouveaux collègues des leviers d'action de cette transformation culturelle, initiée depuis l'autonomisation de RESA.

Nous créons également des moments de rencontre et de partage entre nos nouveaux collaborateurs et l'ensemble du Comité de direction.

En outre, nous installons progressivement un parcours d'intégration ponctué de formations dites métiers, mais également de formations transversales.

7.4.1.3. Formation

En 2022, le Centre Formation de Flémalle (CFF) a obtenu la certification par la Région Wallonne de 7 de ses formations[11] offrant ainsi la possibilité aux entreprises, et notamment à nos entreprises sous-traitantes, de bénéficier du système des chèques-formation.

Le CFF ne compte pas s'arrêter en si bonne voie et a pour ambition de faire certifier prochainement de nouvelles formations, de manière à parfaire son offre.

Le CFF a par ailleurs testé avec succès, courant 2022, le système du crédit-adaptation, qui octoie une aide financière, proposée par le FOREM, dans le but de soutenir certaines formations. Dans les prochaines années, RESA se donne comme but de subventionner l'ensemble des formations qu'elle dispense rentrant dans les conditions du crédit-adaptation.

Dans les prochaines années, RESA se donne comme but de subventionner l'ensemble des formations qu'elle dispense rentrant dans les conditions du crédit-adaptation.

Augmenter la visibilité de notre offre de formations est aussi l'une de nos priorités. C'est dans cette optique que nous avons créé un catalogue de formations à destination de notre personnel mais aussi à destination des prestataires externes.

[11]modification cabines, pose de câbles, raccordement, BA5 de base, BA5 de base + spécialisation haute tension, BA4 et revêteur

Ces projets ont pour objectif d'assurer la pérennité des compétences et du savoir-faire acquis par notre personnel et améliorer leurs aptitudes professionnelles.

7.4.1.4. Entretien annuel de fonctionnement et feedback continu

Sur base des retours d'expérience de la précédente campagne d'entretien de fonctionnement, nous avons apporté des améliorations substantielles à notre procédure afin de coller davantage aux besoins du terrain. Notre volonté est de faire de cette rencontre un moment de partage et d'échanges authentiques et d'instaurer la culture du feedback continu.

D'abord testée sur nos collaborateurs cadres, cette campagne devrait progressivement être déployée au sein de l'ensemble de RESA à partir de 2024.

Par ce biais, nous souhaitons mettre en place une véritable culture du feedback.

L'intérêt de celui-ci n'est plus à démontrer : il permet entre autre l'échange, la prise de conscience, la remise en question, le développement des compétences ainsi qu'installer des conditions de relation basées sur la confiance. Il se doit d'être authentique, bienveillant, empathique, en phase avec les valeurs que nous défendons.

À terme, nous souhaitons faire du feedback une démarche intuitive, naturelle et régulière dans le chef de nos managers mais aussi de nos collaborateurs.

7.4.1.5. Mobilité interne et gestion des fins de carrière

Pour offrir à notre personnel la possibilité d'évoluer vers d'autres opportunités internes, nous avons organisé en 2021 et courant 2022, des examens « génériques » pour les niveaux 2 et 3 de l'entreprise.

À ce jour et depuis 2020, nous avons désigné pas loin de 180 collaborateurs dans une nouvelle fonction.

Dans un souci d'amélioration continue, nous sommes actuellement occupés à affiner l'approche et l'organisation de ces examens génériques de niveaux 2 et 3, en collaboration avec les organisations syndicales. Une procédure de sélection a été définie pour les niveaux 4 et plus.

Pour encadrer le collaboreur dans la prise de sa nouvelle fonction, une période probatoire est nouvellement instaurée : elle institue un encadrement de proximité passant par la fixation d'objectifs à 2 mois et 4 mois, avec un suivi régulier auprès du collaborateur quant à l'atteinte de ses objectifs. Au terme, des 6 premiers mois, une entrevue est formellement organisée, de manière à faire le bilan depuis la date de prise de fonction.

Une première réflexion relative à la gestion des départs à la pension a également été initiée au sein de certains services. Une attention particulière a été apportée aux fonctions critiques de l'entreprise en lien avec une matrice de compétences. Ce travail sera généralisé et réalisé sous forme de *people review* systématique dans le but d'une meilleure gestion des départs et des fonctions critiques.

Nous travaillons également sur la mise en place d'entretiens de développement de carrière et entamerons très prochainement un important chantier de révisions des descriptions de fonction.

Digitalisation des pratiques RH

Au travers l'implémentation des différentes étapes du schéma repris ci-dessous, nous ambitionnons d'intégrer l'ensemble des pratiques RH dans une plateforme *Successfactors,* qui permettra de digitaliser nos ressources humaines.

Cet outil permettra une centralisation et une accessibilité à l'information facilitée pour tous.

7.4.1.6. Notre personnel, notre ressource la plus précieuse

L'ensemble de nos collaborateurs constituent un facteur clé de succès de notre organisation.
Etant donné le nombre sans cesse croissant de nouveaux collaboreurs et l'ampleur de nos défis, nous avons pris la décision d'offrir à l'ensemble de notre personnel d'encadrement, un progamme de formation dénommé ECIP.

Pourquoi accompagner les managers ?

Les défis à relever par les acteurs de l'énergie sont colossaux et essentiels. C'est la raison pour laquelle RESA souhaite accompagner ses managers et ses collaborateurs des niveaux 4 à 11 vers un changement de posture plus agile en phase avec cette réalité.

Un programme de 6 mois, comprenant 3 modules de 3 jours permettra aux participants de "reconnecter nos énergies" : échanger avec les collègues sur les réalités de terrain, découvrir et intégrer des outils pour renforcer la collaboration et la confiance, animer des équipes, développer les potentiels, et gagner en efficacité et en performance !

Au total, 350 membres du personnel seront concernés, soit parce qu'ils gèrent des équipes, soit parce qu'ils occupent un rôle transversal au sein de l'organisation où ils doivent faire figure d'exemple. Les niveaux 1 à 3 ne sont évidemment pas oubliés et bénéficieront eux aussi d'une formation dont le cahier des charges est actuellement en phase de rédaction.

Au-delà, nous voulons nous assurer de la bonne compréhension et de l'adhésion du personnel d'encadrement à notre politique RH. Pour aider, conseiller et coacher nos managers, nous avons revu l'organisation de notre département RH en créant notamment un pôle de RH relais. Pour construire ce pôle de RH relais, nous prévoyons d'engager de nouvelles recrues qui seront directement et régulièrement en contact avec le terrain.

7.4.1.7. Mise en place et encadrement de nouveaux modes d'organisation du travail : le télétravail et le domicile-chantier

Suite à la crise du COVID et l'instauration, dans l'urgence, du télétravail – pour le personnel administratif – et du domicile-chantier – pour les agents de terrain, nous avons structuré au fur et à mesure ces deux nouveaux modes d'organisation du travail de nos agents, en concertation avec nos représentants du personnel. Nous avons également convenu paritairement des listes des fonctions RESA éligibles à l'un et/ou l'autre de ces nouveaux modes d'organisation.

Tous les agents concernés peuvent télétravailler à raison de 2 jours par semaine (au prorata pour les temps partiels).

Au 1er semestre 2022, nous avons établi, en concertation avec tous les agents concernés, des conventions d'équipe de télétravail, et ce au sein de chaque département et service faisant usage de cette pratique. En parallèle, nous sommes en train de préciser les conditions particulières des déplacements domicile-chantier.

7.4.2. La « Culture d'entreprise », - catalyseur d'énergie.

Le plan stratégique 2020-2022 appelait à une transformation profonde de la culture d'entreprise. Afin d'y parvenir, RESA s'est dotée d'une équipe en charge de mettre en place concrètement les conditions pour ancrer, de façon durable, les comportements et pratiques propres à soutenir sa transformation vers une entreprise performante, innovante et générant la confiance.

Les quatre valeurs de RESA se sont vues complétées de cinq principes d'action, définis par et pour les collaborateurs. Ces derniers doivent guider les actions et comportements. Ils précisent les façons dont les collaborateurs envisagent et décident de vivre leurs valeurs, de les mettre en œuvre dans l'action concrète.

Enfin, et sur base d'un diagnostic qualitatif, différentes initiatives ont vu le jour durant la période 2020-2022 telles que :

- Des groupes de Partage d'Expérience de nouvelles Pratiques pour l'ensemble des collaborateurs volontaires, encourageant la mise en place de nouvelles pratiques qui soutiennent la transformation culturelle ;
- Des ateliers accompagnant les fonctions support dans la (re)définition de projets incluant l'aspect Culture d'entreprise ;
- La mobilisation de collaborateurs de différents départements sur l'organisation de moments de cohésion interne (propositions, initiatives, etc.) ;
- La promotion de l'intelligence collective.

La période 2023-2025 doit permettre le déploiement à l'échelle de l'ensemble de l'organisation de ces différentes initiatives afin que :

- En 2024, l'ensemble des managers et leaders chez RESA aient bénéficié d'un accompagnement dans leurs pratiques managériales ;
- L'ensemble des collaborateurs engagés depuis janvier 2021 aient participé aux sessions d'accueil des nouveaux participants ;
- En 2025, les Partage d'Expérience de nouvelles Pratiques aient touché un pourcentage significatif des membres du personnel et ces derniers considéreront que l'évolution de la culture d'entreprise chez RESA est déjà présente et la culture d'entreprise idéale est pour bientôt.

De nouveaux éléments de soutien à cette transformation culturelle apparaitront, avec une orientation client et une attention particulière portée au décloisonnement. C'est le cas pour les initiatives du type « vis-ma-vie », ou la mise en place de groupes de partage sur des thématiques managériales. Ces initiatives seront soutenues par un nouveau cadre de travail qui s'exprime dans des pratiques de management participatif et dans des modes d'organisation du travail collaboratif.
La pertinence et l'adéquation de ces mesures seront évaluées grâce à un questionnaire quantitatif permettant de sonder de manière systématique le même groupe d'individus dans la durée.

RESA a comme ambition culturelle pour 2026 que l'ensemble des collaborateurs partagent une vision commune qui a du sens pour chacun, suscite optimisme, fierté et appartenance.

7.4.3. Politique de communication interne valorisant les efforts fournis et les succès d'entreprise.

La communication interne est un pilier important de la gestion de notre intercommunale en pleine transformation. Afin de permettre à notre personnel d'avoir une vision claire de l'entreprise et de nos enjeux, créer un sentiment d'appartenance et mobiliser nos équipes autour de nos défis, valeurs et succès, différents outils de communication interne ont été développés pour rencontrer ces objectifs.

De la sorte, chaque mois, une newsletter est réalisée et transmise à l'ensemble des collaborateurs contenant à la fois des articles sur nos projets, les nouveautés, le travail des équipes, etc. ainsi que des liens vers des vidéos attractives et plus percutantes pour tenter de sensibiliser tout type de profil. En parallèle, de l'information en continu est diffusée sur des écrans d'affichage dynamique disposés dans des lieux fréquentés par le personnel.

Si les projets de communications usités ont fait leur preuve et ont participé au rapprochement des collaborateurs entre eux mais aussi au renforcement de la confiance en la direction de RESA, il nous semble important de sans cesse améliorer nos bonnes pratiques de communications et de les faire évoluer au fil du développement des nouveaux projets de l'entreprise et des souhaits et remarques formulés par le personnel.

Au-delà, aucun des outils ne permet de toucher, à ce stade, l'ensemble de nos collaborateurs. **C'est ainsi que dès 2023 et progressivement jusqu'en 2025 nous déploierons un nouvel intranet RESA, dont l'ambition est qu'il devienne la nouvelle référence en matière de communication interne accessible par tous et, à terme, partout. La mise en réseaux d'information utile pour la gestion de l'entreprise impactera également la productivité et participera à l'efficience de nos équipes**.

7.5. Les moyens de nos ambitions

Que ce soit au profit de nos clients, de notre personnel ou de la communauté au sens large, RESA possède de nombreuses ambitions pour lesquelles des moyens financiers conséquents doivent être déployés.

Le plan stratégique 2020-2022 s'inscrivait au sein d'une période régulatoire 2019-2023 connue et d'un modèle économique stable, il en va différemment du plan stratégique 2023-2025. En effet, la conjoncture économique actuelle doublée des nouveaux principes de la méthodologie tarifaire[12] font planer un risque financier important sur les activités de RESA, notamment sur leur financement.

Cette future méthodologie est donc cruciale pour permettre aux GRDs de réaliser les investissements dans leurs réseaux (*assets intensive*) indispensables pour permettre d'atteindre les objectifs climatiques et énergétiques définis par les autorités politiques européennes et wallonnes. En effet, la méthodologie tarifaire balise le cadre de fonctionnement et d'investissement des GRDs pour les cinq prochaines années, il est donc essentiel qu'elle assure la capacité des GRDs à investir dans les réseaux afin d'accueillir ces nouveaux usages et donc à remplir leurs missions de service public au service de la transition énergétique.

RESA dispose de deux sources de financement principales :

- Son Revenu Autorisé annuel, décliné en tarifs de distribution ;

[12] Sur base du projet de méthodologie tarifaire 2024-2028 telle que publié par la CWaPE au 1er juin 2022.

- Ses financements externes.

8. Sources de financement

8.1. Tarifs et Revenu Autorisé

Le plan stratégique 2023-2025 repose sur deux périodes tarifaires distinctes :

- Période 2019-2023 pour l'année 2023 ;
- Période 2024-2028 pour les années 2024 et 2025.

8.1.1. Année 2023

Pour l'année 2023, comme explicité ci-dessus, le revenu autorisé de RESA est connu et basé sur les principes tarifaires prévalant dans la méthodologie 2019-2023. Si cette année peut être considérée comme reposant sur une continuité tarifaire, ce n'est pas le cas du modèle économique sous-jacent ; ce qui a pour effet de faire peser un risque sur les finances de RESA. En effet, la situation économique s'est fortement dégradée depuis le printemps 2022 : instabilité du contexte géopolitique suite à la guerre russo-ukrainienne, pénurie de matières premières, hausse considérable des prix de l'énergie et des carburants, … Ces hausses de prix importantes ainsi que les indexations de salaires successives qui en sont la conséquence sont autant de dépenses additionnelles auxquelles les entreprises, dont RESA, doivent faire face. Les prévisions d'inflation pour 2023 atteignent 6,5%[13] alors que cette dernière va vraisemblablement atteindre 9,4% en 2022. Les prévisions de l'indice santé s'élèvent quant à elle à 9,1% pour 2022 et 7% pour 2023.

Le revenu autorisé de RESA pour l'année 2023 tel qu'approuvé par la CWaPE s'est construit sur base de prévisions d'évolution d'indice santé de 1,575% diminué d'un facteur d'efficience de 1,5% ; soit une hausse par année entre 2019 et 2023 de 0,075%.

RESA a dès lors introduit en date du 30 septembre 2022 une demande de révision de ses Revenus Autorisés 2022 et 2023 afin de tenir compte, entre autres, de cette évolution des facteurs économiques totalement exogènes et impactant significativement ses capacités financières.

Un calendrier de traitement du dossier de révision a été fixé d'un commun accord avec le régulateur, menant à une décision pour la fin de l'année 2022.

8.1.2. Années 2024 et suivantes

Le projet de méthodologie tarifaire publiée par la CWaPE en date du 1er juin et relatif aux années 2024-2028 pourrait avoir des conséquences très importantes sur le modèle économique de RESA et mettre en péril ses capacités à réaliser ses investissements pour les années à venir.

De ce projet actuel de méthodologie tarifaire 2024-2028, nous pouvons retenir :

- Une incertitude **relative aux coûts «hors transition énergétique»** issue, à la fois, de la prise en compte d'une période de référence 2019-2020 non représentative pour RESA et de l'introduction d'un facteur d'efficience Xi s'élevant pour RESA à -1,031% en électricité et -2,033 % en gaz.;

[13] Indice des prix à la consommation – prévisions Bureau du plan – septembre 2022

- Une **incertitude relative aux coûts liés à la transition énergétique** causée par l'introduction d'un facteur d'évolution des coûts exogènes liés à la transition énergétique insuffisant car basé sur des scénarios surannés.
- Une **marge bénéficiaire équitable non conforme aux attentes du marché** et insuffisante pour couvrir les coûts de financements, le remboursement de nos emprunts, les investissements dans le maintien et le développement des réseaux existants ainsi que la rémunération du capital.

La période de concertation/consultation initiale sur ce projet de méthodologie tarifaire s'est étendue du 1er juin au 31 août 2022, période durant laquelle nous avons remis un avis étayé sur ce projet au régulateur. La version définitive de la méthodologie tarifaire 2024-2028 était attendue pour le 1er novembre 2022.

Au vu de l'ampleur (en termes de volume et de nature) des différentes réactions reçues des GRDs (et autres parties prenantes) et du temps nécessaire à l'analyse étayée de ces dernières et à la rédaction d'une méthodologie tarifaire définitive, la CWaPE a demandé aux GRDs une modification de calendrier.

RESA, désireuse de permettre la poursuite d'une vraie concertation entre les GRDs et le régulateur, a marqué son accord sur ce report de calendrier devant mener à la publication d'une méthodologie tarifaire définitive au 1er juin 2023. Les autres GRDs wallons ont également accepté ce report. Les conséquences de cet ajournement au 1er juin 2023 sont de deux ordres :

- La future période régulatoire couvrira les années 2025 à 2029 ;
- Le Revenu Autorisé 2023 sera prolongé en 2024 en tenant compte d'un facteur d'inflation.

Nous espérons que ce report permettra l'atteinte d'un point d'équilibre entre les attentes de la CWaPE exprimée au travers de cette méthodologie tarifaire et un modèle économique viable pour les GRDs.

8.2. Financements externes

RESA présente un niveau d'endettement relativement inférieur aux références du secteur. Les emprunts existants au commencement de ce plan stratégique sont principalement de deux types :

- Emprunt obligataire d'un montant global de 500 millions d'euros souscrit en 2016 avec des maturités de 300 millions d'euros en 2026, 140 millions en 2031 et 60 millions en 2036.
- Emprunts bancaires hérités de la fusion par absorption du secteur 1 d'INTERMOSANE. La dernière tranche de ces emprunts sera remboursée en 2029.

Depuis le 1er juillet 2016, RESA s'est vue assigner par l'agence de notation Moody's une note A2 (perspectives stables), tant quant à sa qualité en tant qu'émetteur qu'au niveau des conditions de l'emprunt obligataire émis. Cette note est d'un cran supérieur à la Région wallonne et supérieure à celles de la plupart des acteurs du secteur (p.ex. : FLUVIUS – A3).

La note A2 (perspectives stables) a été confirmée chaque année depuis lors par Moody's, ce qui est extrêmement rassurant quant aux futurs coûts de crédit de RESA et est le résultat de politiques prudentes de dépenses et de distribution de dividendes.

9. Comptes et budgets

Préambule

Comme indiqué aux paragraphes précédents, RESA, comme l'ensemble du secteur des GRDs wallons, fait face à une incertitude importante quant à la future méthodologie tarifaire d'une part et à l'acceptation ou non de la révision des revenus autorisés 2022 et 2023 d'autre part. Les chiffres 2022 et suivants tels que présentés ci-dessous vous sont par conséquent communiqués à titre purement indicatif, ceux-ci tenant compte de manière prudente (1) de notre demande de révision des revenus autorisés 2022 et 2023 telle qu'introduite auprès du régulateur en septembre 2022 et (2) des discussions relatives à l'adoption de la prochaine méthodologie tarifaire.

Des prévisions financières actualisées sur base des éléments rendus certains des deux points précités seront publiées lors de la première évaluation du plan stratégique.

Dans l'intervalle, la société accordera une attention particulière à une gestion quotidienne prudente afin de maintenir la stabilité de son modèle économique.

9.1. Comptes de résultats

9.1.1. GRD électricité

	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Vue analytique[18]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	173,1	177,0	178,9	218,0	194,7	195,5
Ebitda	76,4	77,6	74,9	78,6	83,5	88,8
Résultat net	26,7	27,5	23,0	27,0	28,3	29,7

9.1.2. GRD gaz

	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Vue analytique[19]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	97,4	106,7	122,7	140,8	122,0	122,6
Ebitda	58,1	54,7	54,7	61,1	63,9	67,0
Résultat net	22,4	21,2	19,3	24,2	24,9	25,7

9.1.3. Total Resa

	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
Vue analytique	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	272,3	285,5	303,6	360,9	318,8	320,1
Coûts Opérationnels (OPEX)	-137,2	-154,3	-174,9	-221,9	-172,2	-165,0
Ebitda	135,1	131,2	128,7	139,0	146,6	155,1
Amortissements	-57,6	-55,2	-59,3	-56,2	-59,4	-62,7
Réductions de valeur	-5,6	-3,8	-6,3	-6,4	-6,4	-6,4
Ebit	71,9	72,2	63,1	76,4	80,8	86,0

Résultat financier	-7,6	-7,6	-8,0	-9,2	-10,0	-10,9
Résultat exceptionnel			--	--	--	--
Résultat fiscal	-14,5	-16,8	-13,7	-16,7	-18,3	-20,5
Résultat net	49,8	47,9	41,4	50,5	52,5	54,6

9.2. Bilan

	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I. Frais d'établissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Immobilisations incorporelles	19,0	19,3	19,3	19,3	19,3	19,3
III. Immobilisations corporelles	1.370,9	1.397,7	1.428,4	1.532,1	1.578,3	1.678,9
IV. Immobilisations financières	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
V. Créances à plus d'un an	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Vi. Stocks et commandes en cours	18,3	21,2	20,7	20,7	20,7	20,7
VII. Créances à un an au plus	112,0	146,6	140,4	134,0	127,6	121,1
IX. Valeurs disponibles	30,5	32,0	12,5	0,0	0,0	34,9
X. Comptes de régularisation	54,0	50,7	64,7	109,1	91,5	38,1
ACTIF	**1.605,9**	**1.668,6**	**1.687,2**	**1.816,4**	**1.838,6**	**1.914,2**
I. Capital	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9
IV. Réserves	141,1	170,1	172,2	174,7	177,3	180,0
V. Bénéfice reporté	3,2	3,2	23,7	52,9	84,0	117,0
VI. Subsides en capital	4,0	5,9	7,7	14,5	16,3	18,1
VII. Provisions pour risques et charges	12,9	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7
VIII. Dettes à plus d'un an	538,7	533,3	529,0	578,7	580,3	644,3
IX. Dettes à un an au plus	239,9	275,4	273,9	315,0	299,9	274,0
X. Comptes de régularisation	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
PASSIF	**1.605,9**	**1.668,7**	**1.687,1**	**1.816,4**	**1.838,6**	**1.914,2**

9.3. Tableau des flux de trésorerie simplifié

	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Trésorerie opérationnelle (FFO)[20]	109,9	104,8	100,6	106,6	111,9	117,3
Investissements	-88,9	-82,3	-88,3	-153,0	-103,8	-161,5
Nouveaux emprunts				55,0	6,3	68,4
Remboursement d'emprunts	-7,1	-6,9	-5,5	-4,3	-5,3	-4,7
Dividendes année précédente[21]	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8
Variation brute de trésorerie[22]	2,2	-3,2	-11,9	-14,5	-9,7	0,7

9.4. Prévisions d'investissements

Les incertitudes que la méthodologie tarifaire fait peser sur le GRD pourraient avoir un impact sur la capacité de financement du GRD et, par conséquent, sur sa politique d'investissement. Les prévisions d'investissement 2023 à 2025 seront publiées lors de la première évaluation du plan stratégique.

9.5. Perspectives de dividendes

Au cours des exercices 2020 à 2022, RESA aura pu distribuer le dividende prévu au plan stratégique précédent, à savoir 18.800.000 euros annuellement au bénéfice d'Enodia (actionnaire à 99,95%) ainsi qu'à la province de Liège et aux communes associées.

Par ailleurs, l'activité de RESA engendre un versement direct aux communes de redevances de voirie (gaz et électricité). Par conséquent, outre le dividende perçu au travers d'Enodia, les communes affiliées perçoivent, directement de RESA les redevances de voirie électricité et gaz à hauteur, globalement, de 17 millions d'euros annuellement.

Malgré les incertitudes régulatoires pesant sur le GRD (voir supra), la volonté de RESA demeure de maintenir, pour les exercices 2023 à 2025, une rémunération de capital prudente, stable et prévisible pour les prochaines années à hauteur des dividendes précédemment distribués pour autant que la régulation et les paramètres économiques la rendent possible.

Sur base des nouveaux éléments qui apparaitront en 2023, ces prévisions financières sont actualisées lors de la première évaluation du plan stratégique.

Plan stratégique du groupe Nethys

Table des matières

1 Introduction 5

2 Structure du plan stratégique 6

2.1 Le contexte 6

2.2 Choix stratégiques, besoins financiers et perspectives de dividendes 2023-2026 des filiales et participations du groupe Nethys 8

2.2.1 Elicio 8

2.2.1.1 Présentation et core business : les métiers d'Elicio 8

2.2.1.2 Portefeuille actuel de parcs éoliens d'Elicio et perspectives de rentabilité 10

2.2.1.3 Évolution des marchés électriques dans le cadre de la Transition Energétique 11

2.2.1.4 Implication d'Elicio dans les projets offshore 13

2.2.1.5 Potentiel de croissance organique en éolien terrestre 15

2.2.1.6 Financement de la croissance organique 16

2.2.1.7 Options stratégiques de consolidation 18

2.2.1.8 Résumé des besoins de financement 18

2.2.1.9 Perspectives de dividendes 18

2.2.2 SOCOFE 19

2.2.2.1 Présentation et core business 19

2.2.2.2 ELIA et FLUXYS 19

2.2.2.3 Eolien offshore 21

2.2.2.4 Projets innovants en Wallonie 22

2.2.2.5 Résumé des besoins de financement 22

2.2.2.6 Perspectives de dividendes 23

2.2.3 Noshaq et NEB Participations 23

2.2.3.1 Présentation et core business 23

2.2.3.2 Résumé des besoins de financement 25

2.2.3.3 Perspectives de dividendes 25

2.2.4 VOO 26

2.2.4.1 Présentation et core business 26

2.2.4.2 Le Très Haut Débit (THD) 26

2.2.4.3 Changements technologiques des infrastructures 27

2.2.4.4 Plan d'investissement de VOO 27
2.2.4.5 Participation de Nethys 28
2.2.4.6 Résumé des besoins de financement 30
2.2.4.7 Perspectives de dividendes 30
2.2.5 WIN/NRB 30
2.2.5.1 Présentation et core business 30
2.2.5.2 Résumé des besoins de financement 31
2.2.5.3 Perspectives de dividendes 32
2.2.6 PUBLILEC 32
2.2.6.1 Présentation et core business 32
2.2.6.2 Résumé des besoins de financement 32
2.2.6.3 Perspectives de dividendes 32
2.2.7 Optimisation énergétique des bâtiments publics et communautés d'énergie 32
2.2.7.1 Présentation et core business 32
2.2.7.2 Résumé des besoins de financement 35
2.2.7.3 Perspectives de dividendes 35
2.2.8 Gestion financière de trésorerie 36
2.2.8.1 Présentation et core business 36
2.2.8.2 Perspectives de revenus 36
2.2.9 Nouveaux investissements 37
2.2.9.1 Présentation et core business 37
2.2.9.2 Résumé des besoins de financement 37
2.2.9.3 Perspectives de dividendes 38
2.2.10 Autres participations 38
2.2.10.1 Taxshelter.be et Shelter Prod 38
2.2.10.2 Ecetia Finances 39
2.2.10.3 Le Travailleur chez lui 40
2.2.10.4 Résumé des besoins de financement 40
2.2.10.5 Perspectives de dividendes 40
2.2.11 Réorganisation du groupe et filiale immobilière 40
2.3 Politique de dividendes 41
2.3.1 Politique actuelle de dividendes de Nethys : décision du Conseil d'administration de Nethys de mars 2022 41

2.3.2 Projections de distribution de dividendes du groupe Nethys pour les années 2023-2025 41

2.3.3 Résumé des besoins d'investissements dans les filiales existantes 43

2.4 Conclusions 44

1 Introduction

Nethys, dans les années à venir, continuera à être un groupe public acteur dans les secteurs vitaux et structurants de l'économie liégeoise, attentif à l'emploi tout en assurant un dividende pérenne à ses actionnaires que sont la Province de Liège et les communes affiliées.

Pour ce faire :

- Nethys se positionne dans la transition énergétique par une concentration de ses investissements dans ses positions dans Elicio et SOCOFE ainsi que dans des possibilités de développement d'activités connexes ;
- Nethys contribuera au développement industriel de la région liégeoise par une participation accrue et active comme actionnaire de Noshaq ;
- Nethys reste présente dans les secteurs de la télécommunication et de l'ICT par ses participations minoritaires dans VOO et NRB ;
- Nethys continuera à être un soutien au secteur culturel et cinématographique ;
- Nethys gérera avec prudence ses actifs financiers.

Ce document décrit le plan stratégique de Nethys pour les 3 années à venir et sera présenté à l'actionnaire Enodia. Ce plan prévoit les perspectives industrielles et financières afin d'estimer les moyens qui pourront être mis à la disposition des actionnaires dans les 3 prochaines années.

2 Structure du plan stratégique

2.1 Le contexte

A la suite des différentes crises que nous venons de connaitre ou que nous connaissons toujours (la crise sanitaire, les conséquences des inondations et la guerre en Ukraine), des mutations importantes de l'économie, mais aussi du dérèglement climatique, Nethys doit évoluer afin de répondre aux défis majeurs de demain tout en rencontrant les besoins de sa maison mère et en garantissant une activité économique pérenne tout en respectant une gestion éthique, humaine et sociale de son activité. La vente d'une majorité des actions de VOO (75%) doit être le moment clé pour Nethys de déterminer les bases du groupe pour les années à venir.

Les dernières années ont été des années de réorganisation financière, opérationnelle et éthique du groupe Nethys.

La cession d'une partie majoritaire de VOO (opération qui doit être encore finalisée), l'apport de WIN au sein de NRB, la liquidation du pôle assurance (Integrale), la cession du secteur presse (l'Avenir) et l'acquisition des sociétés Ecetia Finances et le « Travailleur chez lui » (TCL), sont des éléments qui ont une influence significative sur l'avenir du groupe Nethys.

Afin de réaliser ce plan stratégique, nous avons pris également en compte les conclusions de la Commission d'enquête du parlement Wallon. C'est pourquoi, il est prévu une réorganisation du groupe menant à une simplification de ce dernier en, par exemple, stoppant certaines activités via liquidation, cession ou vente de certaines sociétés et en fusionnant d'autres.

Un autre élément important de ce plan est la prise en compte de la distribution d'un dividende de 150 M€ aux associés d'Enodia, par la maison mère de Nethys, au moment où la vente de VOO sera finalisée.

Les moyens financiers de l'opération VOO ainsi que les propositions d'investissement qui en résultent peuvent être résumés comme suit (en euros) :

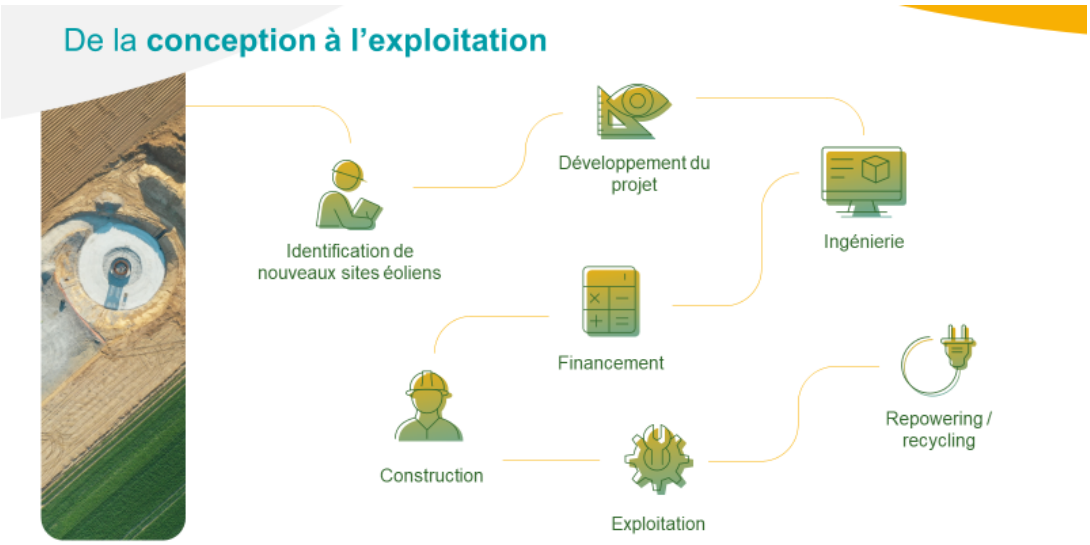
(1)	Valeur brute de VOO et de Brutélé à 100% (offre Orange)	1,800	Milliards
(2)	Dettes de VOO et de Brutélé à soustraire	180	Millions
(1) - (2) = (3)	Valeur Nette de VOO et Brutélé à 100%	1,620	Milliards
(4)	Part qui revient à Brutélé	280	Millions
(5)	Charges de pensions (carrière passée) pour le personnel statutaire de Brutélé à déduire	90	Millions
(3) - (4) - (5) = (6)	Valeur nette de VOO pour Nethys (sans la part de Brutélé) à 100%	1,250	Milliards
(7)	Réinvestissement obligatoire de 25% + 1 action de VOO dans une new co soit (100% - 25% = 75%)	280	Millions
(8)	Frais de transaction à déduire (entre 20 et 40 millions)	30	Millions
(6) - (7) - (8) = (9)	Valeur nette de VOO	940	Millions
(10)	Financement pour remboursement seconde tranche et intérêts dette Ogeo	50	Millions
(9) - (10) = (11)	Valeur nette disponible pour investissements et / ou distribution aux actionnaires par Nethys.	890	Millions
(12)	Propositions d'investissements par Nethys dans ses filiales	550	Millions
(13)	Proposition d'investissements dans le développement de communautés d'énergie aux bénéfices des communes, gestion des besoins de trésorerie de la maison mère Enodia et trésorerie disponible pour Nethys	190	Millions
(14)	Proposition de distribution de dividendes aux associés d'Enodia	150	Millions

2.2 Choix stratégiques, besoins financiers et perspectives de dividendes 2023-2026 des filiales et participations du groupe Nethys

2.2.1 Elicio

2.2.1.1 Présentation et core business : les métiers d'Elicio

Elicio est développeur (promoteur) et exploitant de parcs éoliens tant offshore qu'onshore. Bien qu'il puisse à première vue s'agir de quatre métiers avec des dimensions ou des contextes différents, Elicio est un acteur industriel[1] de référence qui a acquis une expertise technico-économique approfondie dans ces quatre métiers qu'il valorise tout au long de la vie d'un projet. En synthèse, les différentes étapes d'un projet sont illustrées ci-dessous :



Les domaines de l'offshore et de l'onshore font appel à bon nombre de compétences communes (valorisation du potentiel de vent, technologies de production, gestion de contraintes environnementales, « montage » de projets...), mais l'offshore concerne des projets de plus grande taille avec des dimensions techniques, logistiques, financières, concurrentielles et régulatoires différentes ou additionnelles par rapport à l'onshore.

[1] Par opposition à des acteurs financiers/investisseurs institutionnels, qui rachètent des participations dans des parcs éoliens opérationnels ou complètent un tour de table pour le financement de parcs en cours de développement (surtout en offshore).

Elicio est un des rares acteurs belges à avoir développé un savoir-faire industriel dans ces deux activités éoliennes de valeur, au sein d'une seule et même équipe de 75 personnes basée à Ostende.

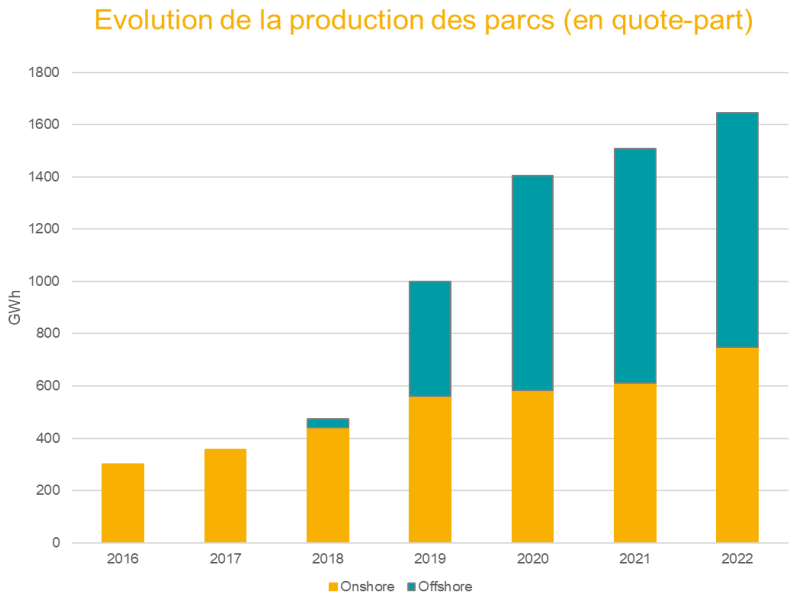
En éolien offshore en Belgique, Elicio est le troisième plus grand acteur avec une part de marché de 12%, derrière le Groupe Colruyt (Parkwind : 18%)[2] et le Groupe (public flamand) Nuhma/Aspiravi (14%). Elicio et les deux investisseurs financiers publics wallons, à savoir WE (ex-SRIW) et SOCOFE, représentant respectivement 6,6% et 5,4%, constituent ensemble le premier bloc d'actionnaires de l'offshore existant en Belgique avec une part de marché de 24%.

En éolien terrestre en Belgique, un secteur bien plus fragmenté, Elicio est numéro 6 des développeurs indépendants, derrière les trois « utilities » intégrées EDF Luminus (#1), Engie/Electrabel (#2) et Eneco (#4) et le Groupe public Nuhma/Aspiravi (#3) ainsi que Storm (#5).

Elicio est également présent en France, en Espagne et en Estonie. Il est en effet important d'élargir le territoire éolien onshore vu la petitesse du territoire belge et les nombreux projets en cours de développement. L'objectif est de rester sur le territoire européen afin de rester dans un même contexte et cadre légistique et régulatoire.

[2] Le Groupe Colruyt a toutefois annoncé vouloir céder tout ou partie de sa participation dans Parkwind notamment pour financer la construction de deux très gros projets offshore et aussi en vue de se diversifier dans d'autres chaînes de valeur liées à la transition énergétique, à un moment où la génération de cash de son activité historique de distribution alimentaire s'est fortement dégradée. La majorité des parcs visés sont des parcs assez anciens avec des modèles de turbines dépassés (d'une puissance comparable, voire inférieure aux turbines onshore actuelles).

2.2.1.2 Portefeuille actuel de parcs éoliens d'Elicio et perspectives de rentabilité



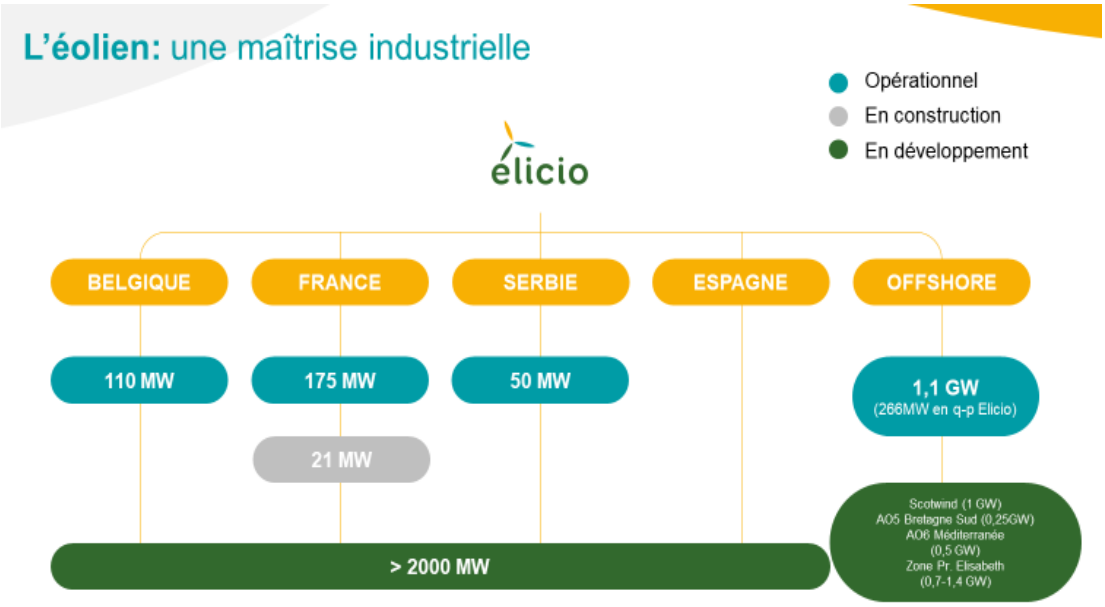
Comme présenté sur le graphique ci-dessus, la croissance de la production onshore a été régulière, mais c'est l'aboutissement (la mise en service) des trois projets offshore (et surtout Norther durant le second semestre 2019) qui a transformé non seulement le profil industriel et aussi le profil financier d'Elicio, qui est à présent structurellement rentable et génère du cash. Avec la mise en service des projets développés depuis la reprise d'Elicio par Nethys en 2014, la production annuelle des parcs en exploitation a plus que quintuplé pour dépasser 1,6 TWh. En Belgique, la production totale des parcs offshore et onshore en exploitation produit de l'électricité permettant d'alimenter environ 1,2 million de ménages.

En offshore, Elicio est partenaire dans trois parcs totalisant une capacité installée de 1,1 GW. Elicio est co-développeur de Norther (370 MW), la plus grande concession offshore belge, et partenaire industriel dans les parcs « Otary » Rentel (309 MW - 12,5%) et Seamade (487 MW - 8,75%[3]). La quote-part d'Elicio dans les capacités installées des parcs s'élève à 266 MW.

En onshore, Elicio exploite 36 parcs éoliens dont 18 en Belgique, 16 en France et 2 en Serbie avec une capacité totale de production de 335 MW. D'ici moins d'un

[3] Seamade est issu de la fusion des projets/concessions Seastar (252 MW ; Eneco/Engie) et Mermaid (235 MW ; consortium « Otary »), d'où une part réduite pour les actionnaires d'Otary.

an, les deux parcs en construction en France ajouteront 21 MW, ce qui permettra d'atteindre une capacité de production de 350 MW.



Il convient en outre de noter que la diversification internationale de la base d'actifs apporte aussi une diversification par rapport aux régimes des vents en sus d'une diversification du risque régulatoire.

Avec sa base d'actifs actuelle, et compte tenu des conditions de marché actuelles (prix de marché atypiques et « écrémage des surprofits »), Elicio devrait générer des résultats consolidés pour les trois prochains exercices, compte tenu des hypothèses connues actuellement, de l'ordre de grandeur de :

- Chiffres d'affaires[4] : 170 M€
- EBITDA : 120 M€
- Résultat net : 35 M€

2.2.1.3 Évolution des marchés électriques dans le cadre de la Transition Energétique

L'Europe a clairement pris le parti d'imposer un agenda de Transition Energétique, que ce soit au travers du « Clean Energy Package », un paquet de directives et de législations qui fixe à la fois un premier niveau d'ambitions, mais

[4] Les résultats fluctuent avant tout avec les variations annuelles des ressources de vent, les prix de marché et les interventions régulatoires.

aussi au travers d'un impressionnant nombre de mesures permettant d'accompagner la mise en œuvre de ces ambitions. Ces ambitions ont été majorées depuis avec le « Green Deal ».

En résumé, l'agenda de Transition Energétique de l'Europe vise trois objectifs : l'accroissement de l'efficacité énergétique, la maximisation de l'utilisation d'énergies renouvelables (EnR) dans la consommation d'énergie finale (s'accompagnant d'une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre), ainsi que « l'activation » des différents types de consommateurs pour contribuer à réaliser les deux premiers objectifs.

Le second objectif de maximisation de l'utilisation d'énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie signifie que l'Europe table sur un « shift » vers une électrification massive, car l'électricité est le seul vecteur d'énergie qui permet vraiment de transformer massivement des ressources d'énergie durables en énergie disponible pour le consommateur final, qu'il soit industriel, tertiaire ou particulier. En clair, la Transition Energétique ne pourra être réalisée qu'au travers d'un développement massif de la production d'électricité renouvelable.

En pratique, les premiers objectifs issus du « Clean Energy Package », impliquent que, d'ici 2030, les États devront avoir une production d'électricité issue de sources renouvelables de l'ordre de 50% à 60%. Pour atteindre ces objectifs, les principales ressources à développer en Europe sont, dans l'ordre, l'éolien (offshore et onshore), l'énergie solaire (principalement photovoltaïque), et la biomasse, car les ressources hydrauliques sont déjà largement mobilisées.

Aujourd'hui, des pays comme la Belgique (et aussi la France) sont largement en retard sur la trajectoire pouvant mener à la réalisation de la fourchette basse des ambitions européennes en matière d'énergies renouvelables. En Belgique, la contribution de la production d'électricité à partir de sources renouvelables (éolien offshore, éolien onshore, photovoltaïque, hydroélectrique et biomasse) est de l'ordre de 20%. La production à partir d'EnR doit donc doubler, voire tripler, pour tendre vers la fourchette inférieure des objectifs européens.

Le Gouvernement fédéral table sur la seconde zone éolienne offshore (zone Princesse Elisabeth) pour plus que doubler la contribution de l'offshore au mix énergétique (actuellement de l'ordre de 8% pour la première zone). Cependant, la configuration de ce projet d'extension offshore ne sera sans doute pas réalisable, ni dans les délais 2030 des objectifs belges, ni dans les conditions actuelles

prévues pour ce nouveau parc. Des adaptations seront sans doute nécessaires dans la concrétisation de ce projet.

Ceci veut dire que, malgré le contexte difficile des développements éoliens terrestres en termes d'acceptabilité et d'aménagement de territoire, la Belgique se doit d'accélérer et non de ralentir le développement de l'éolien onshore, au risque d'être pointée comme un des plus mauvais élèves de la classe en Europe.

En France aussi, le gouvernement est conscient de la nécessité d'accélérer la croissance du parc éolien, tant en offshore avec de nombreux nouveaux appels d'offres, qu'en onshore, pour lequel des mesures de soutien additionnelles sont actuellement mises en place afin de contrer les effets néfastes de la hausse des coûts d'investissement et de l'impact de l'inflation sur les coûts d'entretien.

2.2.1.4 Implication d'Elicio dans les projets offshore

Si Elicio est un acteur industriel belge de référence en offshore, c'est parce que son prédécesseur Electrawinds était impliqué dans le développement initial de 5 des 9 concessions de la première zone offshore en Belgique (dont 4 développements à l'initiative de DEME et Electrawinds) et que la Belgique comptait alors parmi les précurseurs de l'offshore dans le monde[5]. Vu la taille de ces projets à forte intensité capitalistique, un des projets a été cédé, puis des investisseurs financiers (surtout publics) ont complété les tours de table pour ainsi former le consortium « Otary ». Enfin, deux parcs ont fusionné pour former Seamade, si bien qu'Elicio détient aujourd'hui des participations dans 3 parcs qui le placent en 3ième position des investisseurs en offshore en Belgique.

Fort de cette expérience en Belgique, Elicio s'était porté candidat et a été sélectionné pour le projet offshore de Dunkerque en 2019 (AO3 : 600 MW), un projet offshore à fondation fixe comme les parcs belges[6]. Après cette sélection, Örsted et Total ont rejoint le consortium lancé par Elicio, mais le projet fut finalement remporté par le consortium autour d'EDF à des taux de rentabilité trop faibles pour Elicio. Le résultat de cet appel d'offres ainsi que d'autres, notamment aux Pays-Bas, indique que le marché des projets offshore à fondation fixe a atteint

[5] Jusqu'en 2020, la Belgique était encore n°4 mondial en capacité installée en offshore.

[6] En eau peu profonde (< 60 m), comme c'est le cas de la grande majorité des parcs offshore existants, les éoliennes ont des fondations « classiques » fixes. Avec la multiplication de projets offshore en eaux plus profondes (souvent plus éloignés des côtes) on assiste à l'essor de la technologie d'éoliennes flottantes, ancrées sur le fond marin.

un niveau de maturité tel qu'il attire de plus en plus de nouveaux acteurs peu expérimentés mais puissants, et qui se satisfont de taux de rentabilité trop faibles à nos yeux (taux de rentabilité interne par les actionnaires ~10-12%), alors qu'Elicio peut viser des taux de rendement internes supérieurs à 15% sur les appels d'offres offshore flottants, vu la position d'Elicio de développeur initial.

Pour cette raison, Elicio a décidé de se concentrer dorénavant sur quelques projets avec fondations flottantes (une technologie provisoirement moins « mature » pour beaucoup d'investisseurs), tout en gardant un intérêt pour participer aux appels d'offres pour la zone Princess Elisabeth, certes avec des fondations fixes, mais une opportunité dans notre marché domestique qu'Elicio ne peut pas laisser de côté et abordera avec le consortium « Otary ».

Pour les projets offshore « flottants », Elicio a d'abord formé un consortium pour les appels d'offres « ScotWind » (en Écosse), en association avec un constructeur français de bases flottantes en béton (Ideol) et un puissant investisseur en production renouvelable bavarois (BayWa r.e.[7]) avec une présence établie en Écosse, mais sans expérience en offshore. Le consortium est à parts égales, mais dans les 33,3% d'Elicio a été associé l'investisseur public limbourgeois Nuhma (pour 49% de notre part dans le consortium).

Le consortium dont Elicio fait partie a été sélectionné début 2022 (avec 16 autres consortiums) parmi 74 candidats pour une concession marine de premier choix, permettant de concourir en 2027 pour un projet de 960 MW représentant un budget d'investissement de l'ordre de 3,8 G€.

En outre, Elicio et BayWa r.e. (50%/50%) ont également été présélectionnés pour participer aux appels d'offres offshore flottants AO5 (Bretagne Sud 250 MW) et AO6 (Méditerranée 500 MW) qui auront lieu en 2023. Ici, l'ambition est de se donner deux occasions de remporter une offre en France sur des projets de plus petite taille.

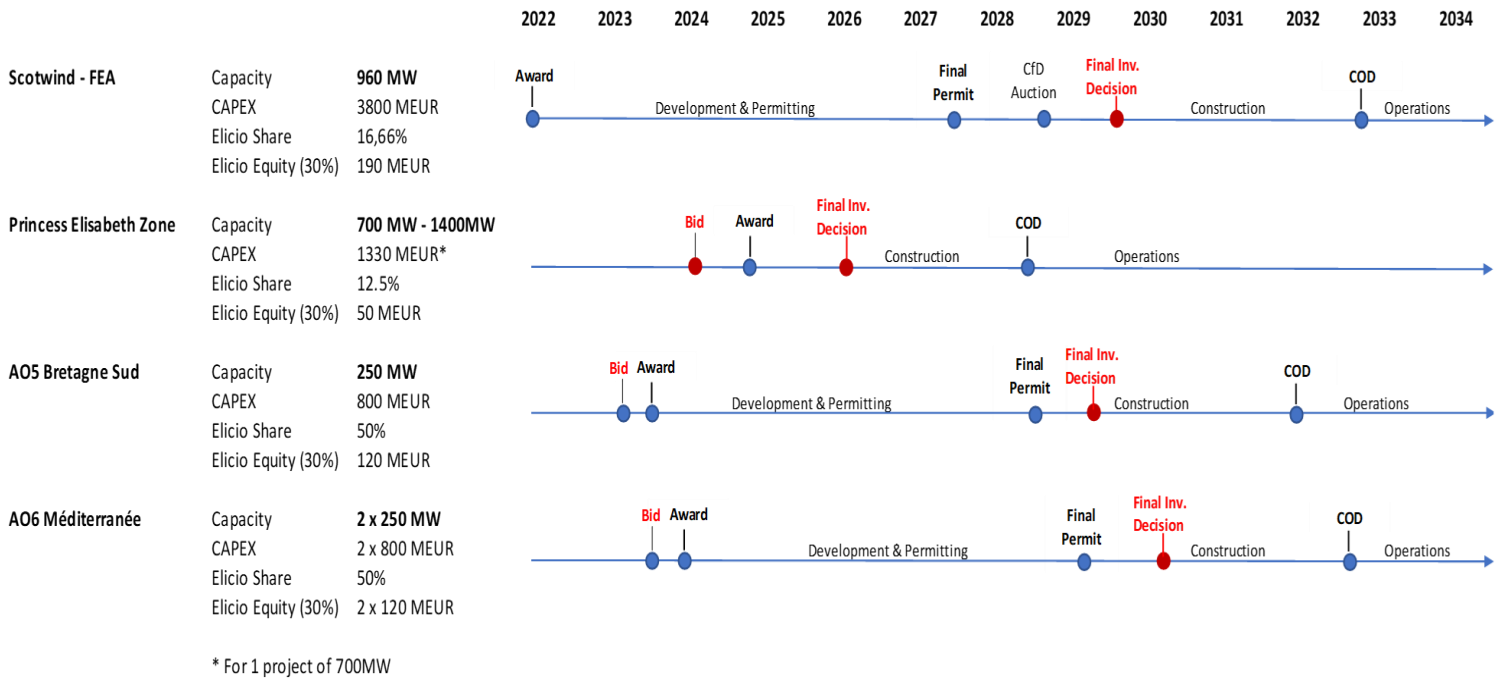
En offshore, Elicio est (ou sera) donc impliqué dans quatre appels d'offres majeurs, à savoir :

- En France : deux appels d'offres en 2023 pour des parcs flottants en Bretagne (AO5, 250MW) et en Méditerranée (AO6, 2x250MW) ;

[7] BayWa est un groupe issu d'une coopérative agricole, coté à la bourse de Francfort, et ayant un chiffre d'affaires d'environ € 20 milliards.

- En Écosse : appel d'offres pour un parc flottant Scotwind (960 MW) en 2027 ;
- En Belgique : appels d'offres Zone Princesse Elisabeth (700 à 1.400 MW) à partir de fin 2023/début 2024 (fondation fixe).

Pour ces quatre projets, le calendrier, à long terme, est le suivant :



2.2.1.5 Potentiel de croissance organique en éolien terrestre

Avec son portefeuille de projets actuels et ses compétences techniques et de développement, Elicio pourrait doubler ou tripler sa taille par croissance organique.

En onshore, le portefeuille de projets actuel concerne une capacité de production sous-jacente d'environ 2.000 MW (pour 350 MW de capacité actuelle), essentiellement en Belgique et en France, mais aussi en Serbie et en Espagne.

Bien entendu, il s'agit de projets à des stades très variables de développement, allant de sites avec un potentiel identifié à des sites ayant obtenu des permis, mais sous recours.

Vu la qualité de son portefeuille de projets, Elicio a pour ambition légitime de doubler son parc de production en Belgique à un horizon de 5 ans. Cette croissance se ferait principalement en Wallonie, ce qui rencontre un autre axe

stratégique majeur, à savoir accroître sa présence relative en Région wallonne (qui représente aujourd'hui 33 MW des 110 MW de capacité installée en Belgique).

En France, où Elicio est aujourd'hui présent en Bretagne et dans les Hauts de France (au total 175 MW en exploitation), le portefeuille de projets couvrant ces régions ainsi que celles du Centre, de l'Est et de la Bourgogne-Franche Comté devrait pouvoir faire aboutir 100 à 120 MW de nouvelle capacité dans les 5 ans à venir, soit une croissance de capacité du même ordre grandeur qu'en Belgique.

Enfin, en Serbie (50 MW opérationnels) et en Espagne[8], Elicio a pour ambition de réaliser des projets à hauteur de 50 à 100 MW d'ici 2027. Ici, l'incertitude est plus importante, car le portefeuille de projets en cours de développement est plus concentré sur quelques gros projets.

Au total, le potentiel de croissance organique devrait donc permettre à Elicio de réaliser un quasi-doublement de la capacité installée en éolien terrestre à un horizon d'environ 5 ans.

2.2.1.6 Financement de la croissance organique

Historiquement, Nethys a surtout financé l'effort de développement de projets d'Elicio par des prêts (pour un encours maximal de 306 M€). Depuis 2019, Elicio a remonté 111 M€ de cash à Nethys, dont 90 M€ en remboursement de prêts et, pour le solde, essentiellement des intérêts sur ces prêts et un premier acompte sur dividendes d'un montant de 3 M€ en 2022.

Une partie des prêts consentis par Nethys à Elicio a été convertie en capital comme suit : une première tranche de 100 M€ début 2022 et une seconde tranche de 43 M€ début 2023.

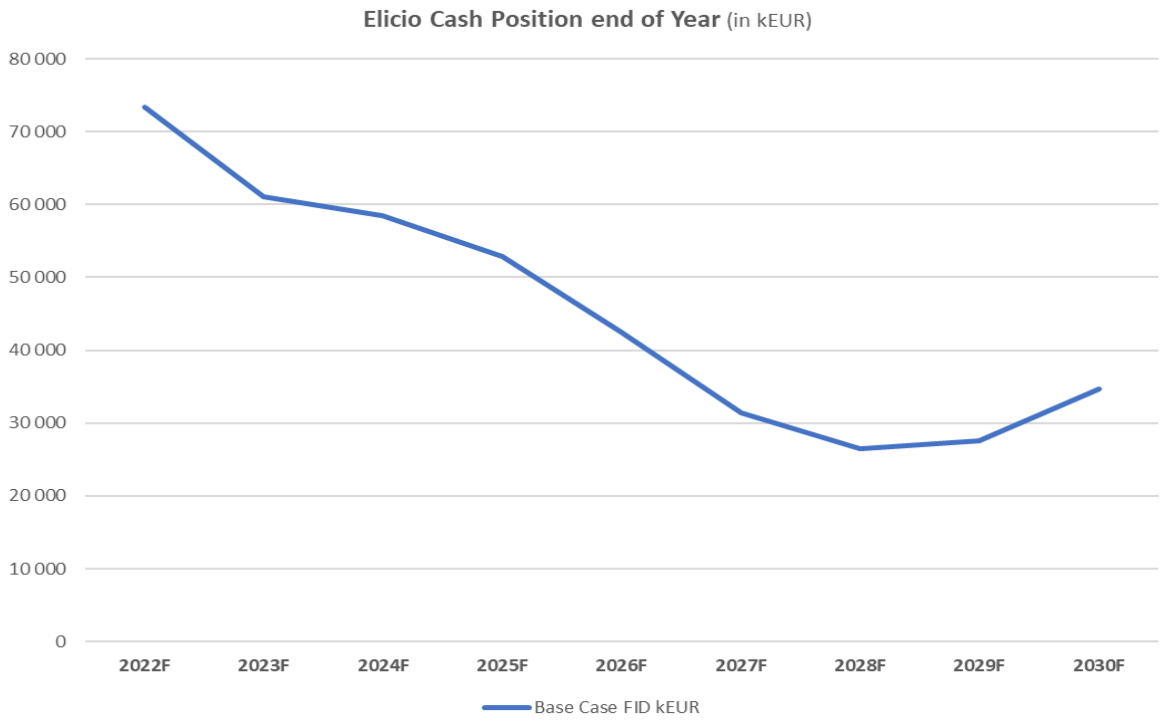
Pour rappel, cette opération a surtout pour objectif de créer une base récurrente de remontée de résultats distribuables chez Nethys (par opposition aux remontées de cash réalisées jusqu'ici essentiellement par remboursement d'emprunt et

[8] Elicio a entamé depuis un an et demi un effort de développement en Espagne en vue de se familiariser avec un cadre de marché qui pourrait bien préfigurer d'évolutions dans nos deux marchés « historiques » (Belgique et France).

paiement d'intérêts) et, dès lors, de viser la distribution de dividendes récurrents d'un montant moyen estimé à 22,5 M€ par an à partir de 2024.[9]

Comme le montre la simulation de la position de trésorerie ci-dessous, après la conversion de l'emprunt, Elicio devrait être en mesure, à la fois :

- de payer les dividendes convenus,
- de financer sa croissance organique en onshore,
- ainsi que de financer les frais de développement parfois conséquents pour les projets offshore.



Toutefois, en cas de succès dans un des appels d'offres offshore, il y aura un besoin de financement complémentaire de 100 M€ à 250 M€ à partir de 2026 en fonction des appels d'offre remportés[10]. Il en serait de même en cas d'acquisition d'une cible onshore de taille significative en Wallonie (ou en Belgique). Le partenariat avec les autres acteurs wallons (SOCOFE et WE) sera privilégié.

[9] Le montant de 22,5 M€ est un dividende estimé sans remporter de nouveaux gros projets offshore. Si des projets devaient être remportés, cela nécessiterait des besoins de cash mais cela augmenterait aussi la rentabilité d'Elicio et donc une augmentation du dividende d'Elicio vers Nethys à terme.

[10] Il est peu probable de remporter plus de deux projets, mais ScotWind et une concession belge nécessiteraient 240 M€ ou un appel d'offre en France minimum 120 M€.

2.2.1.7 Options stratégiques de consolidation

Elicio renforcera sa présence en onshore dans son marché domestique, en particulier en vue de conforter sa position en Wallonie, mais pas que, car il est sans doute utile de tenter d'accroître les effets d'échelle dans la gestion de notre parc opérationnel belge afin de protéger notre marge opérationnelle à l'aide de synergies. Elicio initiera la recherche de nouvelles opportunités en Wallonie. Les montants à prévoir varient entre 50 M€ et 150 M€.

Ce développement en éolien terrestre en Wallonie se fera en concertation ou en collaboration avec, le cas échéant, SOCOFE, WE (Wallonie Entreprendre), et leurs filiales respectives actives dans ce secteur.

2.2.1.8 Résumé des besoins de financement

Nethys devrait, si elle souhaite contribuer à la croissance organique du portefeuille éolien d'Elicio, prévoir des moyens financiers qui peuvent être estimés entre 100 et 250 M€ en fonction des appels à projets qu'Elicio pourrait remporter dans les prochaines années.

2.2.1.9 Perspectives de dividendes

Pour Elicio, vu le business model type de ce secteur (secteur dans lequel, il est nécessaire d'investir d'abord et de manière importante avant de recevoir du return), les dividendes dans les prochaines années seront plus importants que ceux des dernières années.

A capital constant, et sous réserve d'éventuelles augmentations de capital, Nethys pourra compter sur un dividende récurrent d'une vingtaine de millions d'euros.

Si Elicio devait être désigné pour l'un des projets pour lesquels il a soumissionné, les taux de rendement internes estimés pour les investissements qui seraient réalisés par Elicio peuvent être évalués entre 10 et 15% pendant 15 ans en fonction des projets et après la phase de construction du parc éolien (entre 3 et 5 ans).

Ces dividendes constituent une part importante des dividendes du groupe qu'il faudra comptabiliser avec les autres sources de revenus du groupe (voir partie III : politique de dividende.)

2.2.2 SOCOFE

2.2.2.1 Présentation et core business

Pour rappel, Nethys détient 26,73% directement et 21,77% via NEB Participations (détenue à 70,5% par Nethys) soit 42% au total du capital de SOCOFE, et 48,5% en termes de contrôle.

SOCOFE se fixe 3 missions :

1. Organiser l'écosystème wallon au sein des GRT ELIA et FLUXYS au profit de la transition énergétique et de l'économie wallonne ;
2. Consolider son rôle d'acteur wallon dans l'éolien offshore ;
3. Investir dans des projets innovants en Wallonie qui contribuent aux transitions énergétique et environnementale.

Pour chacune de ces missions, une description est faite ci-dessous des ambitions, des participations de SOCOFE, des projets envisagés et des besoins financiers y relatifs ainsi que le positionnement stratégique proposé pour Nethys.

2.2.2.2 ELIA et FLUXYS

Les participations dans PUBLI-T et PUBLIGAZ et donc indirectement dans ELIA et FLUXYS sont stratégiques pour SOCOFE et pour la Wallonie. Il s'agit de l'ADN de SOCOFE.

Il est essentiel de défendre la position et les intérêts, d'abord, de SOCOFE au sein desdits holdings et puis, des holdings au sein d'ELIA et FLUXYS et ce, dans un contexte fédéral voire international.

SOCOFE détient la grande majorité des intérêts wallons dans le capital de PUBLI-T (44,82% d'ELIA) (27,69% sur 30%) et de PUBLIGAZ (77,49% de FLUXYS) (28,20% sur 30%). Ces holdings sont les actionnaires de référence belge d'ELIA et FLUXYS, GRT belge et acteurs majeurs de la transition énergétique. Les autres acteurs wallons détenant encore des parts PUBLI-T et PUBLIGAZ en direct pourraient ne pas vouloir participer à une quelconque augmentation de capital au sein de ces holdings. SOCOFE mettrait dès lors en œuvre son droit préférentiel de souscription.

Pour toute augmentation de capital de PUBLI-T ou PUBLIGAZ, SOCOFE participerait à hauteur de 30% et non uniquement à concurrence respectivement de 28,20% et 27,69% dans ELIA ou FLUXYS. La présence de la Wallonie, au travers de SOCOFE, au sein des GRT est essentielle pour défendre les intérêts et les développements nécessaires sur le territoire wallon à l'aube des bouleversements programmés en matière de production et de distribution d'électricité et de gaz.

ELIA envisage de faire appel, à plusieurs reprises, à ses actionnaires au cours de la période 2023-2028. Ces augmentations de capital sont justifiées par des investissements importants à réaliser en Belgique et en Allemagne. En Belgique plus particulièrement, il s'agit de besoins de renforcement du réseau de transport liés à l'électrification croissante et à l'accroissement de la production éolienne offshore, comme le projet « d'île énergétique » en mer du Nord.

Si PUBLI-T ne souhaite pas voir sa participation diluée dans ELIA et si SOCOFE participe à due concurrence (pour autant que la stratégie de croissance d'ELIA et le rendement attendu des investissements envisagés soient conformes aux attentes), SOCOFE pourrait devoir intervenir à concurrence de quelque 350 M€ sur les 5 prochaines années. Selon nos informations, et pour autant que les business plans d'ELIA soient confirmés, en dehors vraisemblablement d'une première augmentation de capital limitée en 2023, l'essentiel des besoins apparaîtra à partir de 2025.

Une première augmentation de capital de PUBLI-T (hors plan 2023-2028) est programmée au premier semestre 2023 (cfr augmentation de capital d'ELIA de juin 2022). Pour SOCOFE, il s'agit d'y participer à hauteur de 80 M€.

FLUXYS n'envisage pas aujourd'hui de faire appel à ses actionnaires pour assurer ses investissements classiques et son développement au cours des prochaines années.

Toutefois, le développement des réseaux H2 et CO2 (FLUXYS) pourrait nécessiter des mises de fonds de la part des actionnaires de SOCOFE pour se positionner dans ces développements d'autant que les coûts d'infrastructures risquent d'être proportionnellement plus élevés en Wallonie qu'en Flandre vu la dispersion géographique des industries.

Pour la filière CO2, SOCOFE pourrait participer à un véhicule spécifique aux côtés de FLUXYS, Port d'Anvers et SFPI. Pour le réseau H2, des investissements

potentiels pourraient aussi être financés par une société de projet « ad hoc » dans laquelle SOCOFE pourrait participer.

Nethys souhaite que SOCOFE continue de regrouper les intérêts wallons au sein de PUBLI-T et PUBLIGAZ. Elle ne souhaite pas de dilution des intérêts de SOCOFE au sein de ces deux entreprises. Elle souhaite, nonobstant les augmentations de capital qui pourraient intervenir en particulier au niveau d'ELIA, que PUBLI-T et PUBLIGAZ restent les actionnaires de contrôle respectivement d'ELIA et FLUXYS.

2.2.2.3 Eolien offshore

SOCOFE fait partie des pionniers belges de l'investissement dans l'éolien offshore. SOCOFE est présente comme investisseur depuis le premier parc offshore belge, à savoir C-POWER.

SOCOFE compte confirmer sa position d'investisseur wallon de référence dans ce secteur d'avenir.

En partenariat avec Elicio et Wallonie-Entreprendre, SOCOFE souhaite investir dans la seconde zone offshore belge, la Zone Princesse Elisabeth, dont le démarrage des travaux est prévu dans les 5 prochaines années.

Un accord de principe a été signé entre les actionnaires d'Otary pour collaborer au développement de cette zone.

Vu la volonté de l'Europe et du Fédéral d'accélérer le développement de la Zone Princesse Elisabeth d'une part et les retards importants des projets Ventilus et Boucle du Hainaut d'autre part, il est difficile d'estimer aujourd'hui le calendrier des projets. Il est également hasardeux dans le contexte concurrentiel actuel de parier sur le nombre et la taille des concessions que pourrait gagner Otary.

A ce stade préliminaire, nous pouvons estimer que la mise de fonds de SOCOFE en capital serait de l'ordre de 20 M€ et qu'un prêt de l'ordre de 25 M€ serait sollicité des actionnaires.

Nethys soutient pleinement cette intervention de SOCOFE en partenariat avec Elicio et Wallonie-Entreprendre. Ce partenariat pourrait être amplifié.

2.2.2.4 Projets innovants en Wallonie

SOCOFE investira dans des projets innovants et structurants en Wallonie dans le domaine de l'énergie et entend jouer son rôle d'accélérateur de la transition environnementale en Wallonie. Elle compte se positionner dans des structures faitières sous lesquelles des véhicules-projets se développeront en partenariat avec les acteurs locaux (projets de stockage d'énergie, de champs photovoltaïques par exemple).

Projet batteries

SOCOFE est engagée dans le développement de 3 projets de stockage d'électricité par batteries. Les besoins en capital et prêts actionnaires pour SOCOFE sont estimés sur 2023-2024 au total entre 7 à 10 M€ :

- 1,5 M€ pour ESTOR-LUX II
- 3,0 M€ pour ESTOR-LUX III
- 2,5 à 5 M€ pour GRAMME en fonction de la structure de participation et de financement.

Actifs renouvelables

SOCOFE a pris une participation de 30% dans GREEN4POWER avec pour objectif de développer un portefeuille d'actifs renouvelables. En fonction de la croissance de la société, il est estimé qu'environ 2 à 2,5 M€ de capital devraient être injectés par SOCOFE annuellement soit 5 M€ sur 2023-2024.

Nethys soutient ces développements et souhaite être partie prenante des projets réalisés sur le territoire des associés d'Enodia.

2.2.2.5 Résumé des besoins de financement

SOCOFE devrait pouvoir financer sur fonds propres ou par fonds de tiers les projets d'investissement mentionnés aux points 2.2.2.3 et 2.2.2.4.

Par contre en cas d'appel de PUBLI-T à ses actionnaires pour accompagner ELIA (montant estimé à 350 M€ pour SOCOFE) dans son développement, SOCOFE devra vraisemblablement se tourner vers ses actionnaires.

Nethys est actionnaire à hauteur de 42% de SOCOFE et, si elle souhaite ne pas être diluée dans une augmentation de capital de cette dernière, elle devrait donc réserver un montant d'environ 150 M€ mobilisable sur la période 2023-2028.

Cette somme sera mise à disposition de SOCOFE selon des modalités qui maintiendraient à l'identique la structure actionnariale et la gouvernance de SOCOFE.

2.2.2.6 Perspectives de dividendes

Au cours des trois dernières années, SOCOFE a distribué à Nethys des dividendes pour un montant d'environ 15 M€ par an.

Sur la base des projections futures, nous pouvons estimer les dividendes futurs à un montant similaire, soit environ 15 M€ par an pour les prochaines années.

Ces dividendes constituent également une part importante des dividendes du groupe qu'il faudra comptabiliser avec les autres sources de revenus du groupe. (Voir partie III : politique de dividendes.)

2.2.3 Noshaq et NEB Participations

2.2.3.1 Présentation et core business

Nethys est l'actionnaire majoritaire (70,57%), aux côtés d'Ethias (29,43%), de NEB Participations.

NEB Participations détient :

- une participation de 25,3% dans Noshaq,
- une participation majoritaire de 50,36% dans Liège Airport, et
- une participation de 21,7% dans SOCOFE (*cfr* le point 2.2.2 *supra* consacré à SOCOFE).

A. Noshaq

Noshaq, société publique d'investissement active dans la Province de Liège, dégage depuis l'exercice 2021/2022 un léger bénéfice qui permettrait de garantir un rendement annuel pour Nethys.

Afin de continuer à augmenter les synergies entre Nethys et Noshaq, Nethys apportera son soutien financier à Noshaq par une augmentation de capital directe (et non plus via NEB Participations) de 40 M€ en 2023.

Pour rappel, durant l'exercice 2021/2022, Nethys avait déjà participé indirectement au soutien du plan d'investissement de Noshaq via une souscription de 25 M€ au capital de Noshaq par NEB Participations.

D'autres pistes d'investissement, par exemple en participant à une nouvelle augmentation du capital de Noshaq ou par une prise de participation dans certaines de ses filiales ou encore en consentant des prêts à l'une et/ou à l'autre, seront également étudiées dans le futur, afin de contribuer au développement de projets spécifiques à développer, notamment par les filiales immobilière et/ou énergie de Noshaq.

A ce sujet, un montant de 140 M€ est estimé par Noshaq.

Nethys sera présente aux côtés de Noshaq pour le développement économique de la région liégeoise.

B. Liège Airport

Liège Airport est le 5ème aéroport cargo en Europe et le 20ème au niveau mondial.

La zone aéroportuaire emploie actuellement 10.000 personnes, dont un nombre important de travailleurs non qualifiés. La zone aéroportuaire comprend 200.000 m² d'entrepôts et 20.000 m² de bureaux. L'investissement public dépasse le milliard d'euros.

Liège Airport, qui est légèrement bénéficiaire depuis quelques années, prévoit des bénéfices plus importants pour les années futures par la croissance de l'activité.

En effet, Liège Airport s'est doté d'un master plan en décembre 2020 qui prévoyait des investissements de l'ordre de 600 M€ pour assurer cette croissance, qui sera cependant revu à la lumière de l'octroi du nouveau permis.

Nethys restera attentive à l'intégration harmonieuse de Liège Airport avec son environnement à savoir :

- Un développement multimodal moins émetteur de nuisances et de CO2 ;
- Au respect de la qualité de vie des habitants et des communes riveraines.

2.2.3.2 Résumé des besoins de financement

Pour Noshaq, les besoins estimés sont de l'ordre de 40 M€ pour 2023.

D'autres besoins de financement seront étudiés ultérieurement, par exemple dans Noshaq Immo.

La participation dans SOCOFE via NEB Participations est traitée dans le point 2.2.2 du présent document.

2.2.3.3 Perspectives de dividendes

A. <u>Noshaq</u>

Pour Noshaq, comme le prévoit la convention d'actionnaires, les dividendes à recevoir annuellement s'élèvent à minimum 4% de l'investissement consenti par Nethys, ce qui donnerait un montant d'au moins 500.000 € par an sur la base de la participation actuelle, sachant que les actionnaires peuvent décider d'un dividende supérieur en fonction des résultats annuels.

A cela, viendrait s'ajouter le dividende à recevoir en direct de Noshaq pour le nouvel apport de fonds (40 M €) à consentir par Nethys à Noshaq en 2023.

B. <u>Liège Airport</u>

Pour Liège Airport, il est difficile d'estimer les revenus vu les incertitudes sur les perspectives de l'aéroport.

Les dernières années, le dividende rapportait à Nethys environ 1,5 M€ par an.

Cela représente pour NEB Participations (hors SOCOFE) un total de 2 M€.

Ces dividendes constituent, eux aussi, une part des dividendes du groupe qu'il faudra comptabiliser avec les autres sources de revenus du groupe. (Voir partie III : politique de dividendes.)

2.2.4 VOO

2.2.4.1 Présentation et core business

Après la clôture de la cession d'une participation majoritaire dans VOO, dont Nethys restera propriétaire à 25%, VOO poursuivra le développement de ses activités, qui demanderont des moyens financiers notamment pour moderniser l'infrastructure du câble.

2.2.4.2 Le Très Haut Débit (THD)

L'accès au très Haut Débit est essentiel pour répondre aux besoins des particuliers et des entreprises en Europe et en Belgique.

La digitalisation de nos sociétés et de nos industries engendre une augmentation des besoins en débit internet.

D'ici à 2026, à l'échelle mondiale, le trafic internet (et donc l'augmentation des besoins en débit des foyers et entreprises) devrait croître significativement (de 35 à 40% par an).

Cette augmentation des besoins en débit est portée par le développement et la démocratisation des usages digitaux des particuliers tels que :

- L'augmentation du nombre d'équipements connectés au sein des foyers ;
- La consommation de Télévision Ultra Haute Définition et l'augmentation de l'usage des services de streaming ;
- Le développement de la visio-conférence et autres services de communications unifiées ;
- Le gaming en ligne et la réalité augmentée.

L'accès à un internet de qualité offrant des connexions haut débit est également clé pour soutenir la digitalisation des services, qui sont de plus en plus plébiscités notamment par les foyers belges.

Pour servir cette augmentation de besoin inhérente à des usages digitaux devenus communs, il est nécessaire, pour les opérateurs télécoms, d'adapter leurs infrastructures pour offrir les débits permettant le développement des usages numériques.

2.2.4.3 Changements technologiques des infrastructures

De nombreux pays européens ont déjà entrepris des changements technologiques pour adapter leurs infrastructures de télécommunications aux besoins actuels et futurs.

Conscients de la nécessité de modernisation des réseaux fixes télécoms, de nombreux pays européens ont entrepris depuis le début des années 2010, des plans massifs de mise à niveau de leurs infrastructures (déploiement de fibre optique au plus proche de l'abonné et mise à jour des technologies de transmissions).

Pour mettre à niveau leurs réseaux, les opérateurs européens investissent tous dans des plans industriels massifs et coûteux de modernisation.

Ces plans de déploiement représentent des chantiers industriels conséquents pour les opérateurs, se déroulant sur une période de 10 à 15 ans, et pouvant coûter entre 500 et 3.000 € par prise à déployer. En effet, ces derniers nécessitent d'importants travaux :

- Remplacement des équipements réseau ;
- Construction / adaptation des points de connexions ;
- Génie civil et travaux de voirie pour poser de la fibre optique dans la terre, en façade ou sur des pylônes.

2.2.4.4 Plan d'investissement de VOO

Telenet et Proximus ont déjà lancé des plans importants de mise à niveau du câble et de déploiement de la fibre optique allant au-delà du 1 Gbps.

VOO a pour sa part, un plan d'investissement massif pour améliorer son réseau et assurer sa capacité à offrir un accès très haut débit aux marchés résidentiel et professionnel wallon.

Le débit et la qualité de la connexion sont des éléments clés pour les clients des opérateurs Telecoms.

Pour sécuriser sa base clients et subvenir aux besoins croissants en débit de la population et des entreprises belges, VOO va devoir investir dans un plan de mise à niveau de son réseau pour passer sur des technologies plus modernes.

Une mise à niveau de l'intégralité du réseau de VOO représenterait un investissement estimé entre 1 et 1.5 milliard d'euros à consentir sur une période de 10 à 15 ans.

Une première tranche d'investissement d'environ 365 M€ devrait notamment être réalisée entre 2023 et 2027 pour cibler les zones les plus demanderesses de débit et donc à risque.

C'est pour que VOO puisse assumer ces investissements dans un délai compétitif que Nethys et Enodia ont décidé de céder 75% de leur participation à l'opérateur Orange-Belgique. Ces investissements étant nécessaires, indispensables au positionnement concurrentiel de VOO.

Le déploiement par VOO d'un réseau fixe de dernière génération est clé pour pallier le retard de la Wallonie en termes d'accès au très haut débit et ne pas accroître le risque de fracture numérique.

Un plan massif d'investissement dans le réseau de VOO permettra d'accélérer la diffusion des services très haut débit en Wallonie et permettra également d'intensifier la concurrence avec Proximus résultant dans des tarifs d'accès à internet plus abordables pour le consommateur final.

En outre, un tel plan permettra de stimuler directement l'emploi local en raison des besoins en main-d'œuvre nécessaire aux travaux de modernisation (installation client, travaux publics, fournitures d'équipement, etc.), et favorisera l'accès aux PME du tissu économique wallon à l'internet très haut débit, clé de voute de leur digitalisation et compétitivité.

2.2.4.5 Participation de Nethys

Après la vente d'une participation majoritaire dans VOO S.A. à Orange Belgium, Nethys conservera une participation de 25% plus une part dans VOO S.A..

Nethys restera attentive à cette participation stratégique.

Elle entend en effet rester en mesure d'assurer pleinement, à l'égard d'Orange Belgium, les droits qui lui sont reconnus par la convention de vente avec pour conséquence que, aussi longtemps que Nethys détient plus de 10% du capital de VOO S.A., toutes décisions relatives aux points suivants ne peuvent être prises sans l'accord de Nethys, :

- Les modifications au plan d'affaires qui auraient un impact significatif ;

- Le sous-investissement de plus de 15 M€ sur une année donnée par rapport aux investissements prévus dans le plan d'investissement pour l'année en question ;
- Les décisions de fermeture, dissolution, liquidation ou réorganisation significative de WBCC ou de BeTV ;
- Le remplacement des sous-traitants et fournisseurs du secteur TMT basés en Wallonie ou à Bruxelles par des sous-traitants et fournisseurs qui ne sont pas basés dans ces régions ;
- Les licenciements collectifs, les plans sociaux d'un coût de plus de 2 M€ et les plans de type prépension ;
- Le déplacement du siège social ;
- La modification ou la résiliation de la convention d'entreprise en sous-traitance entre Enodia et VOO.

Le rôle de Nethys comme actionnaire minoritaire de référence est fondamental et c'est pourquoi, l'accord conclu avec Orange Belgium stipule que tant que Nethys possède une quote-part de 10% plus une action, elle préserve son statut d'actionnaire minoritaire de référence pour :

- Assurer la protection et la stimulation de l'emploi local ;
- Sécuriser un déploiement équitable réduisant la fracture numérique et contribuant à dynamiser le tissu économique et administratif local (priorisation et complétude territoriale des déploiements).

Il importera dès lors que, dans les efforts d'investissements à consentir au titre de la mise à niveau du réseau de VOO, il n'y ait pas de dilution de Nethys au-delà de cette limite.

Or, le rôle de Nethys comme actionnaire minoritaire de référence est fondamental notamment pour :

- Assurer la protection et la stimulation de l'emploi local ;
- Sécuriser un déploiement équitable réduisant la fracture numérique et contribuant à dynamiser le tissu économique et administratif local (priorisation et complétude territoriale des déploiements).

Dès lors Nethys souhaite conserver des ressources disponibles pour pouvoir, le cas échéant, éviter une remise en cause de son rôle, au sein de VOO SA, aux côtés de l'actionnaire majoritaire, et des prérogatives susvisées.

Durant les prochaines années, la question de la structuration de la participation de Nethys dans VOO se posera, soit en restant actionnaire de la nouvelle société à créer soit en montant directement dans l'actionnariat d'Orange Belgique. Cette décision n'entrainerait de toute façon pas de modification quant aux droits de Nethys évoqués ci-dessus.

2.2.4.6 Résumé des besoins de financement

Il est prévu au moment de la rédaction de ce plan stratégique de garder 100 M€ en réserve pour participer au plan d'investissement de VOO dans les prochaines années.

2.2.4.7 Perspectives de dividendes

Au moment de l'établissement de ce plan stratégique, il n'est pas envisagé de paiement de dividendes récurrents concernant VOO.

2.2.5 WIN/NRB

2.2.5.1 Présentation et core business

En ce qui concerne WIN, Nethys restera, via sa participation dans NRB, particulièrement attentive au développement de cette activité. Le fait d'avoir apporté WIN dans un ensemble plus grand (NRB) permettra de développer des synergies qui seront bénéfiques à l'ensemble des partenaires, que ce soit pour le développement économique de la région liégeoise, mais également pour ses travailleurs. A la suite de l'avis conforme reçu d'Enodia, cette opération doit encore se finaliser et recevoir les autorisations nécessaires, notamment de l'Autorité belge de la concurrence. D'ailleurs, de par la structuration de l'opération prévue, le montant de la participation de Nethys dans NRB variera dans le temps, à savoir de 12 à 18% par la cession de WIN pour ensuite éventuellement redescendre aux alentours de 12%.

NRB est un groupe qui a vu le jour au milieu des années 80, lorsque différents partenaires décidèrent de s'associer en vue de créer une entité informatique « mutualisée ».

Aujourd'hui, l'actionnaire majoritaire de NRB est Ethias (68%), suivi par Nethys (12,38%), le solde étant détenu par SWDE (4,87%), C.I.L.E. (4,52%), Wallonie-Entreprendre (4,02%), Interfin (4,02%) et Brutélé (1,81%).

Fin 2021, avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 500 M€ et plus de 3.300 collaborateurs, le Groupe NRB fait partie du top 3 du secteur ICT en Belgique.

Présent en Belgique et au Luxembourg ainsi qu'en France et en Grèce, les clients du groupe se répartissent dans quatre domaines : les grandes entreprises, la santé, le secteur public et les PME.

Au cours des dernières années, le chiffre d'affaires du groupe NRB n'a cessé d'augmenter (331 M€ en 2018, 345 M€ en 2019, 411 M€ en 2020 et 500 M€ en 2021), tout comme son résultat net (13,5 M€ en 2018, 20,6 M€ en 2019, 28,8 M€ en 2020 et 40,8 M€ en 2021).

Cette croissance est le fruit, à parts égales, d'une croissance organique et d'une croissance par acquisitions. Le Conseil d'Administration de NRB a validé début 2021 un nouveau plan stratégique pour la période 2021-2026 qui prévoit de poursuivre la croissance organique, la création de domaines d'expertises nouveaux et le déploiement d'une stratégie d'acquisitions. L'objectif visé pour 2026 est un chiffre d'affaires de 750 M€.

Le montant du dividende annuel de NRB pour Nethys sur les 3 dernières années est de 1,3 M€.

Il a été décidé par le Conseil d'administration de NRB de distribuer annuellement à l'avenir 50% du résultat distribuable.

2.2.5.2 Résumé des besoins de financement

Il n'est pas prévu au moment de la rédaction de ce plan stratégique de moyens financiers supplémentaires.

2.2.5.3 Perspectives de dividendes

Le dividende de NRB est actuellement d'environ 2,5 M€ par an. Il est à comptabiliser dans les projections de revenus futurs. (Voir partie III : politique de dividendes.)

2.2.6 PUBLILEC

2.2.6.1 Présentation et core business

PUBLILEC est détenue à hauteur de 67% par Nethys.

Elle possède une participation dans ELIA (via Publipart) et dans Luminus (19,61%).

Le dividende annuel moyen des 3 dernières années est de 2,5 M€. Une estimation prudente des dividendes des prochaines années est de 2 M€ par an.

2.2.6.2 Résumé des besoins de financement

Pas de besoin de financement identifié dans le cadre de ce plan stratégique.

2.2.6.3 Perspectives de dividendes

Les perspectives de dividendes sont de 2 M€ par an.

2.2.7 Optimisation énergétique des bâtiments publics et communautés d'énergie

2.2.7.1 Présentation et core business

Le soutien aux communes et à la Province actionnaires d'Enodia grâce aux activités de l'intercommunale et de ses filiales, peut se faire de manière directe en redistribuant les dividendes annuels mais ce soutien peut également être indirect via l'allégement des « factures » de ces actionnaires notamment dans le domaine énergétique. Des partenariats et prises de participation dans des structures actives

en ce domaine entrent tout à fait dans le champs des activités du core bussiness de Nethys (via Noshaq, Ecetia, …).

Ce projet-ci vise à la fois à accélérer la décarbonation des pouvoirs publics locaux et à améliorer durablement leur situation budgétaire puisque, d'une part, ils pourront réduire leur consommation globale à la suite de l'optimisation énergétique de leurs bâtiments et, d'autre part, ils autoproduiront et mutualiseront une quote-part significative de leurs besoins résiduels en énergie.

Comme expliqué ci-dessous, le groupe Nethys pourrait, selon des modalités et à des conditions à définir, apporter aux pouvoirs publics locaux le capital nécessaire pour financer l'acquisition et l'installation des équipements de production d'énergie renouvelable et contribuer ainsi au fonctionnement des Communautés d'énergie.

Optimisation énergétique des bâtiments publics

Un accompagnement à la fois global et spécifique des actions des pouvoirs locaux visant à l'optimisation énergétique de leurs parcs d'immeubles peut inclure tout ou partie des services suivants :

a) Cadastres et « *quickscan*s », pour aider les pouvoirs publics locaux à sélectionner, au sein de leur patrimoine immobilier, les bâtiments à rénover, à transformer voire à remplacer prioritairement.

b) Audits énergétiques complets des immeubles à rénover afin de définir une feuille de route (technique et financière) des travaux à mettre en œuvre et des objectifs performanciels à atteindre.

c) Etudes d'opportunité de la rénovation ou du remplacement de certains immeubles.

d) Organisation de la rénovation concrète ou du remplacement d'immeubles, en réalisant les études techniques utiles, en rédigeant les cahiers des charges des marchés d'études et de travaux, en lançant les marchés publics pertinents et, finalement, en assurant le suivi des travaux jusqu'à la réception définitive de ceux-ci.

e) Assistance aux pouvoirs publics locaux pour la rédaction, l'introduction et le suivi des demandes de subsides (UREBA ou autres).

f) Mise en place et suivi d'une comptabilité énergétique afin de suivre les consommations et de proposer les actions utiles en vue de les maintenir à un niveau d'optimisation acceptable.

<u>Création de Communautés d'énergie.</u>

Une communauté d'énergie (« CE ») est une nouvelle entité juridique, qui doit prendre la forme d'une personne morale dont les membres (personnes physiques ou morales, de droit public ou privé) s'associent pour organiser toutes sortes de services énergétiques.

Il est ainsi possible pour les membres d'une CE de vendre, partager ou échanger entre eux l'énergie produite en son sein.

Un pouvoir public dispose, dans son parc immobilier, d'une part (i) d'infrastructures susceptibles d'accueillir des installations de production d'énergie renouvelable dont le débit serait supérieur à la consommation énergétique intrinsèque de cette infrastructure et, d'autre part, (ii) d'infrastructures non susceptibles d'accueillir de telles installations mais qui consomment néanmoins de l'énergie acquise sur le réseau.

Il se retrouverait donc avec un surplus de production, sur certaines infrastructures, qu'il pourrait réallouer pour en alimenter d'autres afin de maximiser l'autoconsommation au sein de la CE.

Acteurs d'une CE :

- **Pouvoirs publics locaux associés au sein d'une CE :**
    - propriétaires de bâtiments et de terrains susceptibles d'accueillir des installations de production d'énergie renouvelable, qui souhaitent optimiser cette production et en mutualiser la consommation entre eux en s'associant au sein d'une CE ;
    - peuvent missionner un SPOC (« *single point of contact* ») spécialisé, éventuellement dans le cadre de la relation « *in house* », si ce SPOC est une intercommunale, afin d'être assisté notamment pour la création, la gestion et, le cas échéant, l'équipement d'une CE dans laquelle ils s'associent.

- **SPOC :**
    - réalise l'étude de dimensionnement (1) de toutes les installations de production d'énergie renouvelable (par exemple photovoltaïques) et (2) de toutes les consommations qui pourraient alimenter une CE de manière optimale ;
    - organise, structure, le cas échéant, finance la CE, et dispose de marchés-cadres de fourniture/maintenance d'installations et de tiers-investisseurs ;
    - assure la gestion *day to day* de la CE, la comptabilité énergétique et le suivi des consommations, veille à l'optimisation de la production/consommation au sein de la CE, assure l'intermédiation entre les membres et participants de la CE et les tiers intervenants,…
- **GRD :**
    - confirme ou adapte le dimensionnement de la CE sur la base des informations qui lui sont fournies par Ecetia par sa propre *data base* ;
    - valide les conventions techniques qui organisent la CE en collaboration avec la CWAPE ;
    - équipe les bâtiments appartenant aux membres de la CE pour la télérelève et le suivi des consommations.
- **(TIERS) INVESTISSEUR :**
    - finance, aux conditions et selon des modalités à définir, l'équipement de tout ou partie des membres d'une CE en installations de production d'énergie renouvelable.

2.2.7.2 Résumé des besoins de financement

Un montant de maximum 100 M€ sera réservé pour le financement des communautés d'énergie et l'optimisation énergétique des bâtiments publics aux bénéfices des actionnaires d'Enodia.

2.2.7.3 Perspectives de dividendes

De par la nature du projet, aucune perspective de dividendes n'est à prévoir.

2.2.8 Gestion financière de trésorerie

2.2.8.1 Présentation et core business

Les montants qui vont être reçus de la cession de 75% de la participation dans VOO pourront faire l'objet d'une gestion financière active par Nethys afin de procurer des revenus supplémentaires.

Cette gestion, qui devra être prudente et rigoureuse, pourra, en fonction des montants placés, être une source de revenus importante pour Nethys et ses actionnaires, car les montants qui devront être investis dans les filiales ou dans les nouveaux projets ne le seront pas immédiatement, mais à moyen terme.

Ces investissements dans les filiales se feront de manière graduelle et prudente afin de permettre une gestion des revenus stables pour les actionnaires de Nethys.

Ces placements financiers se feront en respectant une gouvernance stricte, par exemple, par la création d'un Comité d'investissements, un reporting régulier aux organes compétents, …

Ces placements financiers se feront dans des fonds respectant des critères ESG stricts, et qui permettront de financer des activités industrielles belges.

Ce sont les engagements de Nethys.

2.2.8.2 Perspectives de revenus

Si le montant placé est en moyenne de 500 M€ à court et moyen terme avec un taux de rentabilité moyen net de 2,75%, Nethys peut espérer un revenu annuel de l'ordre de 13,5 M€, stable et récurrent pour ses actionnaires.

Ces revenus constituent une part importante des dividendes du groupe qu'il faudra comptabiliser avec les autres sources de revenus du groupe. (Voir partie III : politique de dividende.)

Les montants attendus sur les avoirs financiers, quand ils seront investis dans les filiales et participations, doivent engendrer, pour Nethys, en moyenne un rendement similaire. Le montant des placements financiers ira donc en diminuant au fur et à mesure que les investissements dans les filiales et participations se feront. A charge pour ces derniers d'avoir, dans l'ensemble, une profitabilité au

sens large (en intégrant les effets positifs indirects) comparable à des placements financiers.

Les perspectives de revenus sont de 13,5 M€ par an sur la base des hypothèses prises pour l'élaboration du plan stratégique.

2.2.9 Nouveaux investissements

2.2.9.1 Présentation et core business

Durant les années à venir, des opportunités d'investissements vont voir le jour.

Nethys devra y être attentive.

Ces différents investissements devront, comme nous l'avons déjà indiqué, privilégier des secteurs stratégiques et structurants.

Il n'est pas dans l'intention de Nethys de se disperser.

Néanmoins, des recherches proactives d'investissements avec des professionnels et des académiques vont devoir être menées.

Ces recherches se feront avec la volonté d'accompagner l'économie liégeoise dans sa transformation.

Ces investissements devront être rentables et pérennes.

Par exemple, une filière sur le recyclage des palles d'éolienne pourrait être à l'étude. Idem dans le recyclage des matériaux (parfois rares) des composants des éoliennes et des panneaux photovoltaïques vu la présence sur le marché de quelques sociétés liégeoises pionnières en la matière.

Nethys n'a pas comme volonté de se substituer à des outils économiques existants. Néanmoins, Nethys se devra d'être au cœur des réflexions qu'elles soient inscrites dans les plans de relance wallon, belge ou européen.

2.2.9.2 Résumé des besoins de financement

Aucun besoin de financement n'a été identifié au moment de l'élaboration du plan stratégique de Nethys. Ceci sera à réévaluer lors de l'analyse des différentes opportunités.

2.2.9.3 Perspectives de dividendes

Les perspectives de dividendes sont difficiles à estimer au moment de la rédaction du plan stratégique de Nethys.

2.2.10 Autres participations

2.2.10.1 Taxshelter.be et Shelter Prod

Taxshelter.be (créée en 2004 – participation majoritaire de Nethys à partir de 2014) et sa filiale à 100% de production Shelter Prod, sont en progression constante depuis la réforme de la loi en 2014.

L'introduction des jeux vidéo, gaming, dans les projets pouvant être soutenus par le mécanisme taxshelter depuis le 1er janvier 2023 permet d'envisager des investissements encore plus importants.

En 2021, Taxshelter.be est devenue leader du marché avec plus de 30 M€ de levée de fonds en taxshelter, investis, via Shelter Prod, dans plus de 200 œuvres audiovisuelles ou des arts de la scène, et ce, au bénéfice de plus de 50 producteurs belges différents.

Outre la poursuite de la stratégie actuelle de développement, des opportunités nouvelles et complémentaires mériteront d'être analysées avec attention dans les mois qui viennent, et ce avec un double objectif prioritaire :

- Consolider la position de leader du marché à la fois en volume de fonds récoltés et en nombre d'œuvres et de producteurs soutenus par notre groupe ;
- Renforcer la mission de service public du groupe sur le plan culturel et économique, en envisageant comment renforcer le dépôt de projets, de productions, de réalisations audiovisuelles, théâtrales et de gaming par des acteurs liégeois.
- Renforcer les liens entre les producteurs de projets et les investisseurs potentiels de la Province de Liège afin de développer une culture partenariale.

La sélection des projets pouvant bénéficier du mécanisme taxshelter est régulée à la fois par la Fédération Wallonie-Bruxelles et par le SPF Finances qui vérifient le respect des critères de financements, de localisation belge des productions et partenaires à la réalisation du projet. Tous les projets doivent dès lors répondre à ces exigences légales pour être soutenus mais si des marges bénéficiaires se dégagent chez Taxshelter.be et Shelter Prod, celles-ci pourraient être remontées vers Nethys (Enodia) qui, à son tour, pourrait s'en servir pour soutenir les producteurs locaux dans la constitution de projets à déposer, par exemple via un guichet de financement.

Liège est un véritable pôle culturel via son pôle image, des compagnies créatrices et productrices théâtrales de grande qualité, l'Opéra Royal de Wallonie, l'orchestre philarmonique, via des écoles artistiques réputées, via des inventeurs de gaming,… Nethys-Enodia sont de plus directement investis via VOO/BeTV. La Province de Liège et les communes de cette province ont également une pratique de soutien aux acteurs culturels et des partenariats pourraient ainsi se développer.

Dans le but de favoriser le développement d'un pôle culturel lié à l'image, il sera demandé que les sièges sociaux de Taxshelter.be et Shelter Prod soient basés à Liège et que le fruit de leurs bénéfices soient regroupés en dividendes pour Nethys afin de proposer un soutien au secteur culturel liégeois.

Aucun besoin de financement n'est à prévoir dans le plan stratégique et les perspectives de dividendes sont faibles.

2.2.10.2 Ecetia Finances

Pour rappel, en décembre 2021, dans le cadre de la cession de la très grande majorité des actifs et passifs d'Integrale Belgique à Monument Assurance Belgium (« MAB »), les parts détenues par Integrale dans Ecetia Finance, société coopérative intercommunale « mixte », active dans l'octroi de crédits à des organismes le plus souvent privés, mais dont le développement est soutenu par les pouvoirs publics, principalement sous forme de leasing, ont été cédées à MAB.

Aux termes d'une convention conclue le 15 décembre 2021 entre MAB et Nethys, cette dernière disposait d'une option d'achat pour l'ensemble des titres concernés.

Cette option d'achat a été exercée fin juillet 2022. Le prix en était fixé contractuellement à 5,8 M€.

Aucun besoin de financement n'est à prévoir dans le plan stratégique et les perspectives de dividendes sont faibles.

2.2.10.3 Le Travailleur chez lui

Pour rappel, en décembre 2021, dans le cadre de la cession de la très grande majorité des actifs et passifs de la compagnie d'assurances Integrale à Monument Assurance Belgium (« MAB »), TCL, guichet du crédit social agréé par la Région wallonne, a changé d'actionnaire majoritaire.

En vertu d'une convention conclue le 15 décembre 2021 entre MAB et Nethys, Nethys a exercé fin juillet 2022 son option d'achat pour l'ensemble des titres concernés pour 16,5 M€.

Aucun besoin de financement n'est à prévoir dans le plan stratégique et les perspectives de dividendes sont faibles.

2.2.10.4 Résumé des besoins de financement

Aucun besoin d'investissement n'est à prévoir au moment de la rédaction du plan stratégique de Nethys.

2.2.10.5 Perspectives de dividendes

Les perspectives de dividendes sont difficiles à estimer au moment de la rédaction du plan stratégique de Nethys, probablement proche de zéro à très faible.

2.2.11 Réorganisation du groupe et filiale immobilière

Afin d'apporter plus de visibilité et de faire mieux coller la réalité juridique avec la réalité économique, il est proposé de réorganiser plusieurs entités du groupe.

Par exemple, la filiale Nethys Immo regroupera tous les avoirs immobiliers de Nethys et peut-être en acquérir d'autres. Certaines vont fusionner, et d'autres être dissoutes. Ce travail se fera durant les 3 années à venir. Certaines entités, héritage du passé, vont mettre du temps à être liquidées mais ce travail apportera aux actionnaires une plus grande visibilité sur le groupe.

2.3 Politique de dividendes

2.3.1 Politique actuelle de dividendes de Nethys : décision du Conseil d'administration de Nethys de mars 2022

Au Conseil d'administration de mars 2022 de Nethys, il a été décidé :

- En 2022 et 2023, une distribution à Enodia d'un dividende de 10 M€, augmenté d'un montant permettant de couvrir les charges de responsabilisation de l'année (incluant un effet rétroactif à 2019).
- À partir de 2024, Nethys distribution annuelle d'un dividende :
  - De 50% de son résultat annuel net distribuable ;
  - Avec un plancher de 10 M€, nonobstant l'hypothèse où cela représenterait une proportion supérieure à 50% du résultat annuel net distribuable ;
  - Dans le respect des dispositions du Code des Sociétés et des Associations et des statuts, qui régissent les modalités de distribution de dividendes et acomptes sur dividendes.

2.3.2 Projections de distribution de dividendes du groupe Nethys pour les années 2023-2025

Si une distribution aux actionnaires de 150 M€ se fait suite à la cession des 75% de VOO à Orange, et sur la base d'une évolution prudente des résultats des filiales/participations et de la décision de politique de dividendes prise par Nethys, les dividendes sur une base annuelle (ce qui ne sera pas le cas pour 2023, dans la mesure où la vente de VOO se ferait durant le second semestre 2023) pour les années 2023 à 2025 pourraient être ceux-ci :

Projection dividendes	**en millions d'euros**	**en millions d'euros**	**en millions d'euros**
Année	**2023**	**2024**	**2025**
Dividendes des filiales de Nethys :			
SOCOFE	15	15	15
Elicio	5,5[11]	22,5	22,5
NEB Participations (hors SOCOFE)	2	2	2
NRB	2,5	2,5	2,5
Publilec	2	2	2
Gestion financière	5	13,5	13,5
Total[12]	**32**	**57,5**	**57,5**
Pay out ratio[13]	50,00%	50,00%	50,00%
Distribution estimée à Enodia	**16**	**28**	**28**

Les montants exprimés dans le tableau ci-dessus sont les dividendes de Nethys qui seront distribués à sa maison mère Enodia avec un décalage d'un an (donc par exemple le dividende 2023 de Nethys sera reçu par Enodia en 2024).

La proposition de dividendes du plan stratégique est donc un dividende moyen entre 25 et 30 M€, par an, en vitesse de croisière, toutes choses restant égales par ailleurs. En effet, le tableau repris ci-dessus reprend des retours sur investissements dans le cadre de la situation actuelle. Quand les montants prévus seront investis dans les filiales et participations, ils devraient engendrer pour

[11] La différence de dividendes s'explique par le fait que durant l'exercice 2022, Elicio a réalisé plusieurs remboursements de sa dette envers Nethys pour un montant de 20 M€.

[12] Le montant des dividendes reçus en 2022 était de 26 M€, en 2021 : 20 M€, en 2020 : 24 M€ et en 2019 : 16 M€, qui sont à comparer avec les 32 M€ de 2023, et les 57,5M€ de 2024 et 2025.

[13] Le pay out ratio s'entend généralement après déduction des frais. Pour la lisibilité de l'exercice, il est considéré comme « net ».

Nethys un rendement similaire ou supérieur aux placements financiers. Le Conseil d'administration de Nethys pourrait toutefois déroger si les avantages pour l'intérêt général sont à considérer dans l'appréciation du rendement. Le montant des placements financiers ira donc en diminuant au fur et à mesure que les investissements industriels dans les filiales et participations se feront. A charge pour ces derniers d'avoir une rentabilité au minimum comparable à des placements financiers. Les investissements se feront, comme le prévoit la législation, toujours sous réserve de l'avis conforme de la maison mère de Nethys, Enodia.

2.3.3 Résumé des besoins d'investissements dans les filiales existantes

Besoins de financement estimés	**2023/2028 (en M€)**
Elicio	250
SOCOFE	150
Noshaq	40
Réserve disponible pour investissements (VOO)	110
Total	**550**

A cela doit s'ajouter le financement du projet des communautés d'énergie aux bénéfices des communes, la gestion des besoins de trésorerie de la maison mère Enodia et de la trésorerie disponible pour d'autres projets d'investissements futurs. A savoir un montant de 190 M€, ce qui porte le total à 740 M€.

2.4 Conclusions

Le groupe Nethys est à un tournant de son histoire. A la suite de sa restructuration en profondeur dont la revente de 75% de sa participation dans VOO SA à Orange Belgique, des moyens financiers importants seront enfin à la disposition des actionnaires.

Un dividende exceptionnel de 150 M€ pourra être payé par Nethys à sa maison mère Enodia pour distribution à ses associés.

Nethys continuera ses investissements dans des secteurs industriels vitaux et structurants pour la région liégeoise :

1) Vu son importance stratégique (les derniers événements géopolitiques le prouvent), ainsi que la transition énergétique (indispensable), l'énergie est le secteur où Nethys concentrera ses moyens. Via un renforcement de ses participations dans Elicio et SOCOFE, Nethys montre sa volonté d'être un acteur public prépondérant dans ce secteur, générateur de revenus dans le futur pour son actionnaire. Les montants à investir pour les prochaines années sont évalués à entre 200 et 400 M€ pour ces deux filiales.

2) Nethys continuera à investir dans le tissu économique liégeois. C'est pourquoi, elle souscrira à la prochaine augmentation de capital de Noshaq à hauteur de 40 M€. Elle analysera d'autres pistes d'investissements, via Noshaq par exemple, dans des secteurs économiques structurants pour le territoire liégeois tout en évitant une dispersion de ses moyens trop importante, qui serait contre-productive.

3) Nethys investira, selon des modalités et à des conditions à définir, le capital nécessaire pour financer l'optimisation énergétique des bâtiments publics et contribuera au fonctionnement des Communautés d'énergie aux bénéfices des ses actionnaires.

4) Nethys n'oubliera pas les secteurs telle que la production culturelle, qui apportent une plus-value pour le territoire de la Province de Liège et dans lesquels Nethys est déjà présente.

5) L'aéroport de Liège est pourvoyeur de nombreux emplois (10.000 selon une étude de l'Université de Liège) et a, durant les dernières crises (sanitaires notamment), montré toute son importance. Nethys sera particulièrement vigilante à ce que le développement de cet outil se fasse

dans une réflexion multimodale et de manière harmonieuse avec son environnement, à savoir les riverains et les communes impactés par le fonctionnement de l'aéroport.

6) Le secteur des télécommunications et de l'ICT est un secteur où la force publique doit être présente. Vu le développement et l'importance que ce secteur a sur le quotidien des concitoyens, Nethys se doit de continuer à y être active en restant particulièrement attentive au développement de ses participations dans VOO et NRB.

7) Enfin, Nethys devra gérer en « bon père de famille » la masse financière qui sera à sa disposition. Celle-ci doit être génératrice de rendements futurs et pérennes pour Enodia et ses actionnaires que sont la Province et les Communes associées. Comme expliqué ci-dessus, le rendement pour les actionnaires est dépendant du montant qui sera géré.

Comme nous l'avons expliqué dans ce plan stratégique, Nethys doit réussir son virage en tant que groupe public actif dans des secteurs stratégiques et vitaux pour l'économie de la région liégeoise.

Le retour de ces investissements vers les actionnaires pouvant être purement financiers via dividendes mais pouvant aussi être des services qui diminuent les coûts à charge des communes affiliées et de la Province.