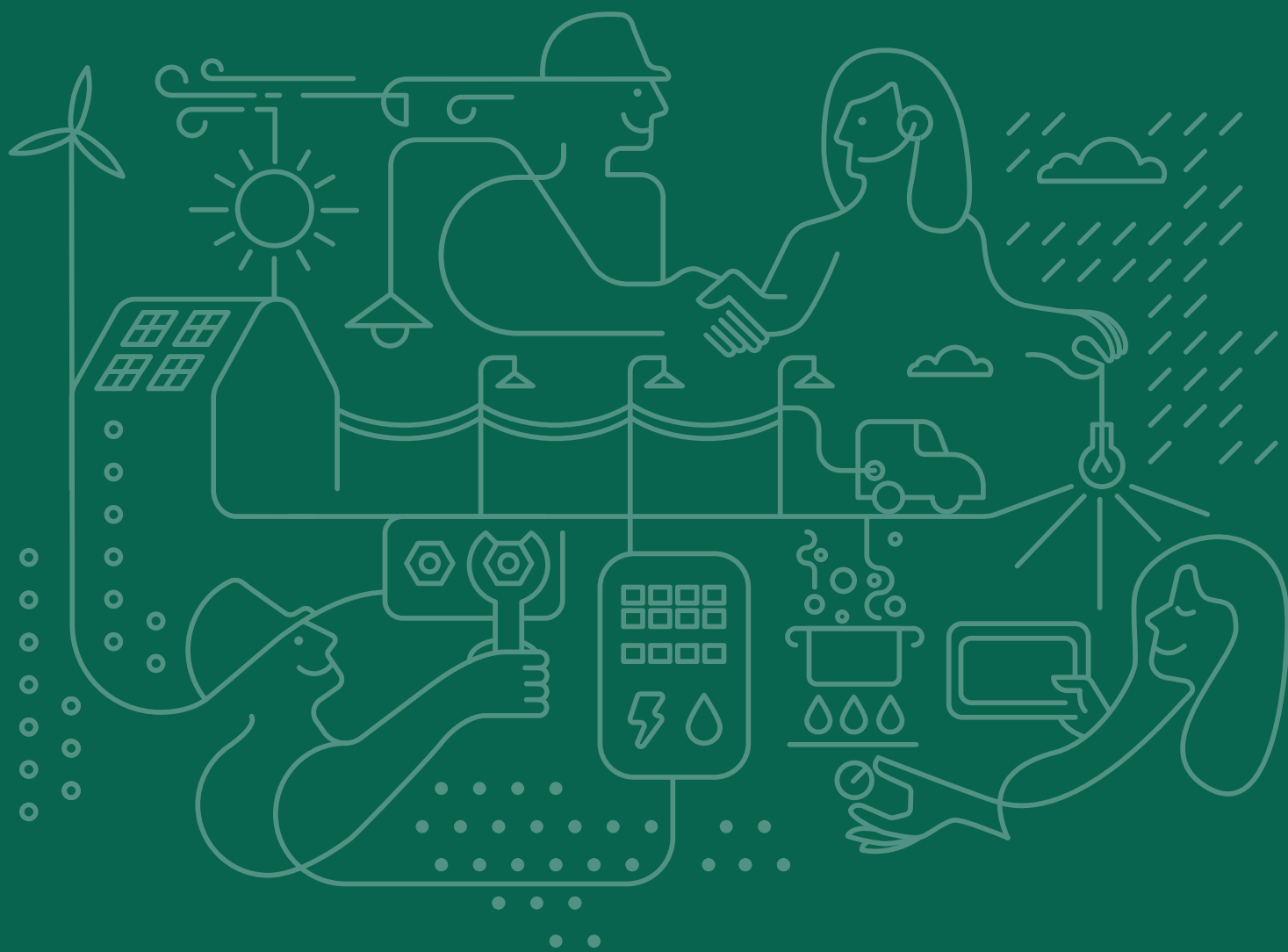


PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

EN ROUTE VERS UNE SOCIÉTÉ
DÉCARBONÉE À L'HORIZON 2050.



2^{ème} évaluation - décembre 2024

RESA

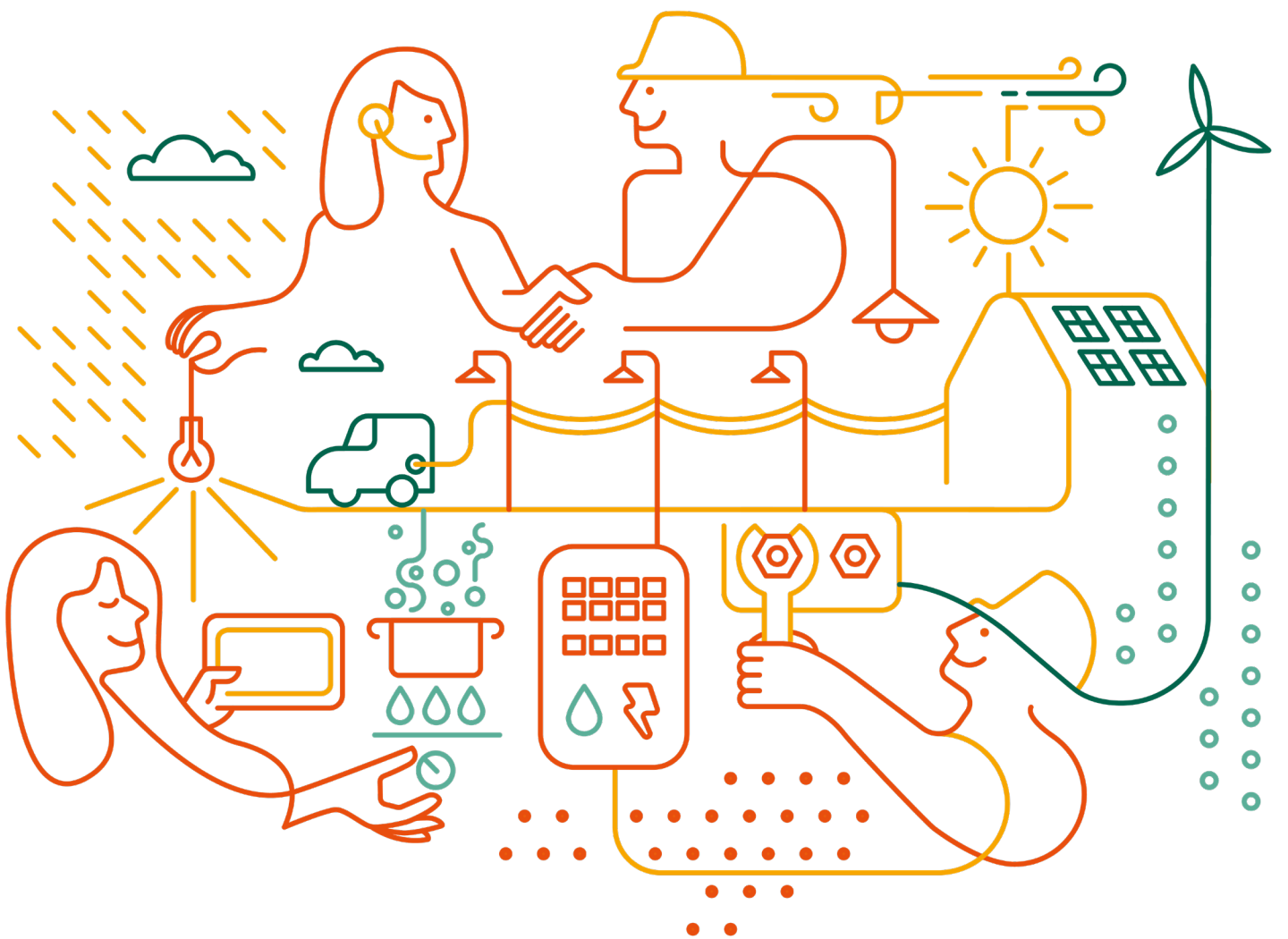


TABLE DES MATIÈRES

MOT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

P4

ÉVALUATION 2024

P5

1. UN SERVICE PUBLIC ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE-RÉALISATION 2024

P6

2. NOS DÉFIS 2023-2025

P8

2.1.1. Placer le client au cœur de nos actions	p8
2.1.2. Être un moteur de la transition énergétique	p12
2.1.3. Garantir la sécurité	p23
2.1.4. Développer le capital humain	p26
2.1.5. Les moyens de nos ambitions	p28

3. SOURCES DE FINANCEMENT

P30

3.1.1. Tarifs et Revenu Autorisé	p31
3.1.2. Financements externes	p37

4. COMPTES ET BUDGETS

P39

4.1.1. Comptes de résultats	p39
4.1.2. Bilan	p40
4.1.3. Tableau des flux de trésorerie simplifié	p41
4.1.4. Prévisions d'investissements	p41
4.1.5. Perspectives de dividendes	p43

MOT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2024 fut placée sous le signe de la continuité chez RESA. Les différents programmes stratégiques lancés depuis plusieurs années continuent à porter leurs fruits, synonyme qu'une stratégie claire, des plans d'actions définis et une vision interne partagée permet d'accroître l'efficacité et l'efficience du GRD. Avec le soutien de ses 950 collaborateurs, RESA entend poursuivre ses efforts afin de garantir à ses clients une saine gestion de l'entreprise basée sur ses valeurs fondamentales de proximité, responsabilité, équité et performance.

Toutefois, 2024 fut également année de changement. Par sa volonté d'accompagner les associés et les pouvoirs publics dans l'accélération de la transition énergétique, le Conseil d'administration et la direction de RESA ont entamé, dès décembre 2022, d'autres réflexions stratégiques leur permettant, à terme, de jouer ce rôle prépondérant au sein de la métropole liégeoise. C'est ainsi qu'en mars 2024, une nouvelle structure juridique du Groupe RESA a pris vie. Par la scission partielle d'ENODIA, le GRD RESA fait désormais partie du groupe RESA Holding. Cette nouvelle intercommunale, par la détention du GRD régulé et d'une filiale non régulée via « TRANSENERGIE », a pour objectif d'accompagner la métropole liégeoise dans sa transition énergétique au travers d'une infrastructure efficiente, et ainsi, se spécialise exclusivement dans le domaine de l'énergie.

Enfin, 2024 est également à placer dans la catégorie des « années charnières ». Les élections régionales de juin 2024 ont bouleversé les équilibres politiques installés depuis plusieurs années. La déclaration de politique régionale portée par Les Engagés et le Mouvement Réformateur se veut ambitieuse en matière d'énergie tant d'un point de vue de la performance technique des réseaux que de la gouvernance des GRDs en souhaitant la mise en place d'un GRD unique en Région wallonne.

A ce stade, si les intentions du Gouvernement paraissent claires, les modalités de réalisation de cette volonté demeurent encore floues. La propriété du GRD et de ses actifs réseaux appartenant in fine aux communes associées et à la Province de Liège, le Conseil d'administration suivra ce dossier jusqu'à la fin de la législature communale et provinciale en cours et tiendra informés les actionnaires de toute décision ou action gouvernementale qui remettrait fondamentalement en cause le plan stratégique 2023-2025 de RESA ou sa structure juridique. Il reviendra, par la suite, aux prochains membres élus après les élections communales et provinciales d'octobre 2024 de poursuivre l'étude de ce dossier.

Malgré les épreuves sanitaires et climatiques vécues au cours de la présente législature, le Conseil est fier du chemin parcouru ces dernières années et souhaite voir perdurer l'ensemble des chantiers entrepris afin que RESA demeure une intercommunale et un GRD performant, pourvoyeur d'emplois, et pleinement ancré au sein de la province de Liège.

ÉVALUATION 2024

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 sa mission repose sur l'engagement que chacun – particulier ou professionnel – puisse disposer de source 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 :

- Élaboration 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 « RésolutiON »), ainsi que d'un nouveau service « Collectivités » ;
- Lancement d'un programme d'amélioration de l'efficacité de la Société (programme eVe¹) ;
- Lancement d'un programme Transition énergétique visant à mettre la Société en mesure de réaliser, et réaliser, les investissements nécessaires pour relever les défis de cette Transition ;
- 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. ;

Conformément aux prescrits légaux, un plan stratégique portant sur les années 2023 à 2025 a été établi et approuvé par les actionnaires. Deux ans après son approbation, le Conseil d'administration a procédé mi-octobre à la seconde évaluation de ce plan.

Néanmoins, préalablement à ces développements, le Conseil d'administration de RESA a souhaité, à nouveau, attirer l'attention des actionnaires sur la réforme juridique structurelle ayant eu lieu durant le 1er semestre 2024. Ce point est traité ci-après.

¹Ensemble vers l'Efficiencia

1. UN SERVICE PUBLIC ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE – RÉALISATION 2024

Depuis son intercommunalisation en 2019, RESA n'a cessé 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, comme présentée lors de la parution du plan stratégique 2023-2025, RESA a développé durant ces deux dernières années une stratégie d'accélération de la transition énergétique au service de ses communes et de ses clients avec la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

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, représentaient néanmoins 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.

C'est pourquoi, forte de la confiance renouvelée par les communes desservies par le GRD et de nouveaux projets concrets, RESA était prête à devenir un partenaire public au service de la transition énergétique en complément de son activité de GRD. Afin de mettre en place ce nouveau modèle de société, RESA a lancé, durant l'année 2022/2023, des consultations juridiques et politiques lesquelles ont conclu à la nécessité de mettre en place une nouvelle structuration juridique de RESA, indépendante de la société ENODIA SC, détentrice de 99,95% de ses parts.

C'est ainsi que ce 27 mars 2024, les associés d'ENODIA SC, de RESA Holding SC et de RESA SA, ont validé lors des assemblées générales de ces sociétés le nouveau modèle juridique lié au groupe RESA. L'intercommunale RESA Holding SC est dès lors devenue depuis le 6 mai² dernier l'actionnaire majoritaire de RESA. Elle détient également à 100 % la société TRANSENERGIE dont l'objet est de développer, d'acquérir, de financer et de gérer des participations dans des entreprises dont les activités sont en rapport avec le domaine de la transition énergétique.

² Date d'effet juridique de la scission partielle d'ENODIA par absorption par RESA Holding, compte tenu de délais de tutelle afférent à ces décisions

Au-delà des impératifs juridiques et économiques liés au développement de projets porteurs en matière de transition énergétique³, le nouveau modèle juridique proposé a pour but une meilleure proximité entre la Société et les communes et province actionnaires, et facilitera la réalisation de mesures concrètes visant à répondre aux demandes des citoyens en matière de transition énergétique locale et inclusive.

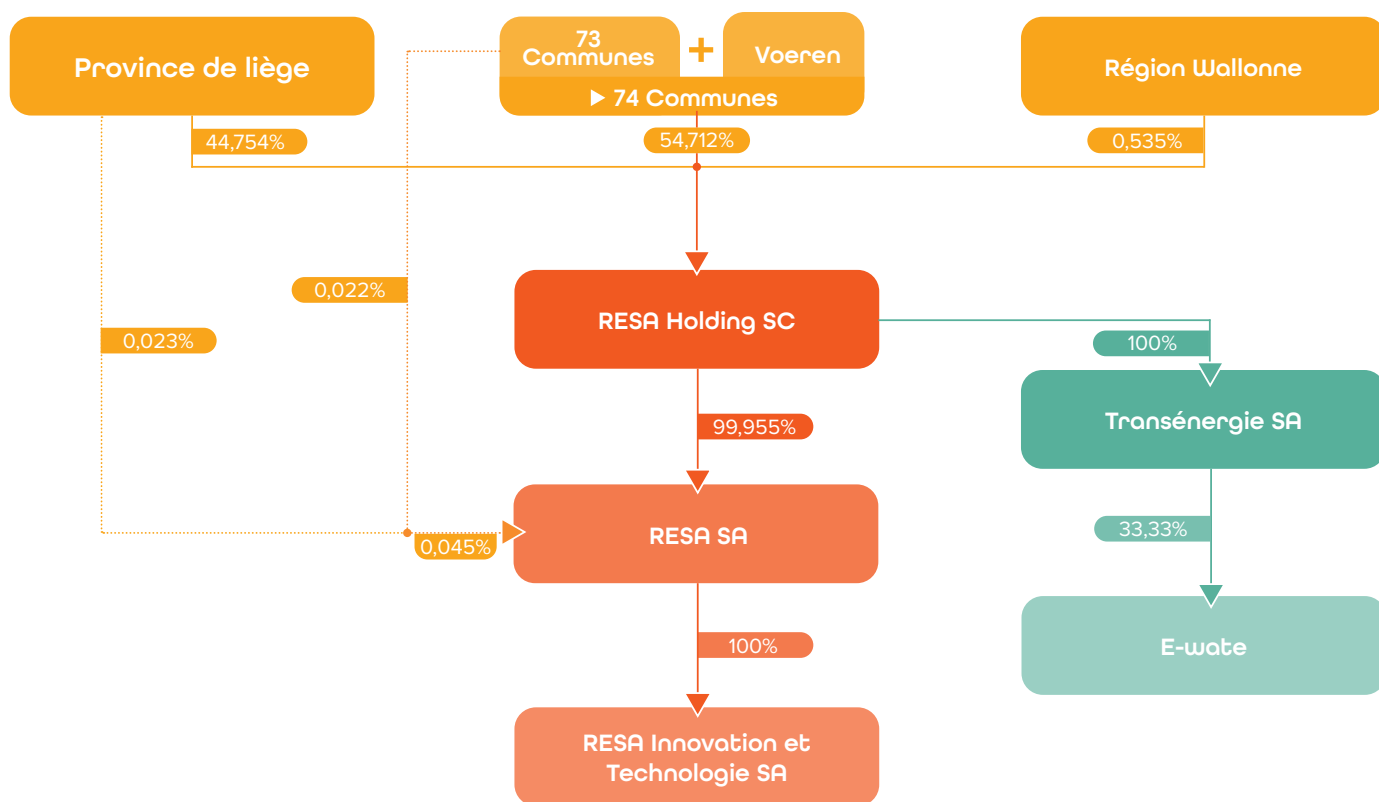


Figure 1- Schéma actionnarial - RESA Holding

Si RESA et ses équipes dirigeantes ont, ces dernières années, largement contribué au développement de ce nouveau modèle ainsi qu'aux nombreux projets concrets (biométhanisation, stockage...), il appartient dorénavant à RESA Holding et son management de poursuivre ce travail à travers la filiale non régulée du groupe.

RESA, quant à elle, poursuivra ses travaux et finalisera ces nombreux projets visant à améliorer continuellement ses performances et son efficacité.

Les pages suivantes sont dès lors consacrées à vous exposer les avancées concrètes réalisées en 2024 au sein des différents projets stratégiques. Celles-ci portent sur :

- L'expérience client ;
- La transition énergétique et les investissements y liés ;
- La sécurité ;
- Le capital humain ;
- Le financement des projets.

³ Tels que mentionnés supra

2. NOS DÉFIS 2023 - 2025

2.1.1. PLACER LE CLIENT AU CŒUR DE NOS ACTIONS

L'ambition de RESA est de satisfaire chacun de ses clients, en portant une attention particulière aux clients en situation de précarité énergétique et en accompagnant l'ensemble d'entre eux au travers des défis de la transition énergétique.

C'est avec cette double ambition que RESA a lancé en 2021 une importante transformation de ses services aux clients structurée au sein du programme résolutiON.

Le programme résolutiON vise des résultats ambitieux pour 2025. De nombreuses actions importantes ont pris place en 2024. L'effort de RESA continuera en 2025 pour atteindre et renforcer ses objectifs qui sont, pour rappel :

- Garantir l'accessibilité de tous aux services de RESA, en développant des canaux digitaux, en permettant la dématérialisation des démarches administratives tout en renforçant également la présence physique et la capacité d'accueil via les canaux traditionnels
- 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
- Privilégier la convergence technique et la synchronisation des chantiers sur les deux énergies (électricité et gaz)
- Assurer une cohérence de l'information disponible sur tous les canaux
- Réduire les délais d'intervention, renforcer la gestion des plaintes, et maintenir la qualité technique des services
- Mettre à disposition de ses collaborateurs les outils modernes indispensables pour rencontrer les objectifs de satisfaction des clients
- Mesurer la satisfaction du client

Depuis 2021, RESA a tracé les orientations et posé les bases de sa transformation : mise en place d'une Direction Expérience Client, création de nouvelles fonctions, lancement de nouveaux outils pour ses clients (MyRESA), ... 2023 a été une année clé dans l'accélération du plan d'actions, avec des avancées significatives telles que la mise en place des coordinateurs de dossiers, des SPOC plaintes tension et la mise à disposition de la nouvelle plateforme CX pour un service client facilité. 2024 est l'année de l'amélioration continue sur les chantiers majeurs qui ont touché terre en 2023, mais également celle de nouvelles avancées sur la proximité avec les clients, la mesure de la satisfaction client ou l'évolution des processus de planification des interventions.

2.1.1.1. 2024, année du renforcement pour les objectifs du programme résolutiON

Garantir l'accessibilité de tous et digitaliser

En 2024, RESA a revu ses différents formulaires web pour plus de facilité et mis en ligne une nouvelle version de son espace client MyRESA qui compte désormais largement plus de 120.000 utilisateurs. L'accès aux services du GRD a également été facilité en permettant une identification via Itsme.

RESA est en chemin vers ses ambitions : 70% des contacts clients par les canaux digitaux.

RESA a également revu complètement son modèle de travail avec le call center externe, en mettant d'abord la priorité sur son organisation interne. Les processus et mode d'interaction ont été refondu en capitalisant sur de nouveaux outils, dont la plateforme CX, et la transition vers un nouveau call center a été préparée dans le cadre du marché en cours de renouvellement pour début 2025.

Dans le cadre de sa réflexion sur l'ouverture de nouveaux points d'accueil client décentralisés pour renforcer la proximité avec ses clients, RESA a également lancé un pilote sur 5 sites : un nouveau centre de Villers-le-Bouillet, Esneux, Dison, Stavelot et Grâce-Hollogne. Ces expériences pilotes permettront d'évaluer l'intérêt pour les clients, et de mettre en place en 2025 le modèle de proximité le plus efficient.

Depuis février 2024, le nouveau bureau d'accueil du Boulevard d'Avroy 38 inclut un guichet de la CILE afin de faciliter aux citoyens l'accès aux services de RESA et ceux de la CILE, avec qui sont organisés par ailleurs des raccordements en synergie (voir infra).

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

Depuis 2023, tous les dossiers de travaux résidentiels et de problèmes d'injection photovoltaïque sont pris en charge par un coordinateur dédié. 2024 a été l'année du renforcement de ce fonctionnement et de l'amélioration continue.

La mise en place du modèle s'est poursuivie par la prise en charge des dossiers non résidentiels pour les demandes de nouveaux services (par exemple les communautés d'énergie) en fonction de l'évolution du volume des demandes. Cet effort se poursuit avec un renforcement des effectifs dédiés, dans un cadre de transferts de collaborateurs s'intégrant dans les programmes d'efficience.

La manière dont les visites à domicile des Délégués Techniques sont organisées a été analysée et revue durant cette année 2024. En passant à une méthode de planification capacitaire, plusieurs contraintes opérationnelles qui permettent (1) d'assurer une planification à plus court terme ont été levées, (2) des annulations ou déplacements de rendez-vous évités et (3) du temps aux coordinateurs de dossiers libéré. Ce fonctionnement sera encore renforcé en 2025 avec l'arrivée d'un nouvel outil de planification.

L'ambition d'avoir 100 % des demandes clients attribuées à un gestionnaire de dossier dédié est désormais une réalité pour les plus grands volumes de demandes (résidentielles et photovoltaïques) et la plupart des dossiers non résidentiels.

Privilégier la convergence technique et la synchronisation des chantiers sur les deux énergies

Depuis 2023, les demandes portant sur les deux énergies sont suivies par un seul interlocuteur et la visite technique est commune aux 2 énergies (en résidentiel). Dès 2024, les formulaires de demande de travaux sont communs aux 2 énergies, facilitant les demandes en évitant le double encodage.

La révision des prescriptions techniques et la simplification de l'offre de prix ont également été un chantier clé de l'année 2024 ainsi que la synchronisation des interventions sur la suite du parcours afin de continuer le trajet vers l'ambition d'avoir 90 % des demandes gaz-élec synchronisées.

À la suite du pilote de raccordements en synergie mené en 2023 avec ORES pour les communes où RESA distribue le gaz, ce fonctionnement a été déployé définitivement en 2024. Un pilote similaire a également été initié pour des raccordements en synergie avec la CILE. Le bilan 2024 de ce pilote est positif et les équipes de RESA travailleront dorénavant à son industrialisation.

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

Cet objectif relève d'un effort de fond au fil de toutes ces actions. On peut noter par exemple en 2024 la revue de l'offre de prix, la page d'explication du phénomène de décrochage d'onduleur, la disponibilité d'une carte affichant les risques de décrochage d'onduleurs, la revue des informations sur les clients protégés, le guide d'aide à la sélection d'une borne de recharge, ... L'effort d'amélioration continue se prolongera en 2025.

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

L'ambition de RESA de pouvoir planifier une visite technique en moins de 2 semaines est déjà une réalité pour la majorité des clients, ce qui contribue à l'ambition globale que 90 % des raccordements résidentiels simples soient réalisés en 3 mois.

L'arrivée en 2023 (module 1) et 2024 (module 2) de la Plateforme CX est une étape importante qui contribue à cet objectif d'apporter une réponse à chaque question en 48h maximum.

Moderniser nos outils au service du client

La nouvelle Plateforme Expérience Client est désormais pleinement opérationnelle avec 4 familles de fonctionnalités clés pour le service aux clients :

- Vue 360° des clients : L'ensemble des données Clients, encodées lors de contacts directs avec RESA ou transmises via des fournisseurs d'énergie, seront centralisées en lien avec les données techniques du réseau.
- Centralisation de tous les contacts 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.
- Gestion des dossiers : toutes les demandes (travaux, index, fourniture...) des clients sont suivies dans la plateforme CX, avec des liens automatiques vers les autres outils (SAP, SharePoint) afin de faciliter le

suivi, améliorer les communications (certaines automatisées) et mieux partager l'information entre services.

- Mesure de la satisfaction client : depuis avril 2024, le module de mesure de la satisfaction des clients est en place. Une enquête est envoyée annuellement à chaque client après sa période de relève, elle permet de faire un état des lieux de la relation générale du client avec RESA. Une enquête spécifique est également envoyée au bout de certains parcours clients majeurs (raccordements, travaux, dépannage) afin d'évaluer la satisfaction dans ces moments clés et identifier les zones d'amélioration.

Mesurer la satisfaction des clients lors de chaque interaction

L'outil de mesure, intégré à la plateforme CX, est en place depuis avril 2024. Les premiers résultats issus des enquêtes de satisfaction sont en cours d'analyse et les premières conclusions sur base d'un échantillon complet d'un an pourront être réalisées en 2025. Il s'agira ensuite de fixer le cap et l'ambition d'amélioration des résultats observés.

2.1.1.2. RESA est en route vers ses ambitions

La transformation client a été cadrée en 2021. 2022 a vu les premiers jalons majeurs et les bases de la transformation se poser. En ligne avec ces bases, 2023 a été une année clé avec la montée en puissance de nombreuses actions et l'atteinte des premiers résultats visibles. 2024, dans la continuité, a été une année de renforcement et d'amélioration continue.

La route se poursuivra en 2025 selon le plan établi et RESA est confiante dans l'atteinte de ses ambitions à la fin de cet horizon stratégique.

2.1.2. ÊTRE LE MOTEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Face aux évolutions actuelles du secteur de l'énergie, RESA doit répondre à un certain nombre de défis techniques pour garantir la fiabilité des réseaux et la qualité de son service. En effet, les réseaux doivent s'adapter pour répondre tant au développement des productions décentralisées (photovoltaïque) qu'à l'électrification massive de la consommation d'énergie, comme l'illustre par exemple le nombre croissant de véhicules électriques et de pompes à chaleur. Il faut non seulement augmenter la capacité d'accueil des nouveaux usages, mais aussi accélérer le déploiement des compteurs digitaux et « smartiser » tous les actifs afin de permettre une meilleure gestion des données et donc une meilleure gestion des réseaux.

Lancé en 2023, le programme « TRANSITION ÉNERGÉTIQUE » a pour mandat (1) de mettre RESA en mesure de réaliser les investissements nécessaires pour relever les défis de la transition énergétique, et (2) de mettre ces investissements à exécution. Plusieurs jalons ont été posés au cours de l'année écoulée.

Développement de plans d'investissement cohérents sur les réseaux

En 2022, RESA a construit un premier ensemble de scénarios énergétiques sur base d'hypothèses aux horizons 2030 et 2050 en matière d'évolution des usages. Cette première analyse a mis en évidence les impacts considérables sur le réseau de distribution d'électricité et a permis d'estimer les investissements nécessaires à plusieurs centaines de millions d'ici 2050, en plus des enveloppes annuelles d'investissements pour le gaz et l'électricité.

En 2023, ces scénarios ont gagné en précision grâce à l'amélioration et à l'introduction de nouvelles données, telles que les caractéristiques socio-économiques des communes actionnaires, permettant une planification géographique des chantiers prioritaires.

Les incertitudes sur le rôle futur des molécules dans le système énergétique sont quant à elles fort importantes. Différents scénarios de décarbonation ont été analysés et RESA a commencé à étudier leurs effets en termes d'impacts sur l'exploitation du réseau ainsi que sur la rentabilité de ceux-ci. L'avenir du gaz en Wallonie a par ailleurs fait l'objet d'un colloque organisé par la CWaPE le 20 décembre 2023. Parallèlement, sous la coordination de Synergrid et avec la collaboration des autres GRDs, l'introduction d'hydrogène dans les réseaux de distribution de gaz a été étudiée en déclinant l'ensemble des conditions, risques et impacts associés à un scénario « 100 % hydrogène » et un autre « 10 % hydrogène ». Ces travaux ont mis en évidence les nombreuses inconnues et difficultés qui accompagnent le développement d'un réseau d'hydrogène. Il appartient désormais aux autorités publiques compétentes en la matière de se positionner pour l'avenir.

2.1.2.1. Investissements sur le réseau électrique

Smartisation des réseaux - Validation de la feuille de route Smartisation

RESA s'est fixée 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.

L'objectif de la mission « Feuille de route Smartgrid », lancée en 2022, consistait à définir des démarches de transformation digitale et de gestion des données, pour l'amélioration de l'exploitation du réseau.

Validée en juin 2023, cette feuille de route identifie, analyse et priorise différentes solutions selon qu'elles permettent d'observer, de détecter, de résoudre, d'anticiper ou d'automatiser des réponses à une situation. Trois thématiques sont abordées :

- Production décentralisée sur le réseau MT ;
- Panneaux photovoltaïques et recharge des véhicules électriques sur le réseau BT ;
- Électrification de la charge de chauffage sur le réseau BT.

En découle un plan de transformation qui établit un planning des différentes étapes pour la mise en œuvre des solutions en tenant compte des ressources nécessaires, humaines et financières.

Celui-ci révèle que :

- Les efforts se concentrent en premier lieu sur la basse tension où les problèmes doivent être résolus en priorité. Dès 2023, des actions concrètes sur la visualisation des données ont été lancées. Ainsi, ces actions sont détaillées dans le chapitre ad hoc.
- Les projets liés à la gestion de la moyenne tension commenceront quant à eux en 2025 pour permettre un démarrage optimal des projets basse tension et une préparation du projet d'implémentation du nouveau SCADA⁴ dont l'étude a commencé en 2023.

Afin d'accélérer la transformation de ses réseaux, RESA a obtenu du Gouvernement wallon une subvention de 54 millions d'euros qui permettra de mettre en place l'ensemble des solutions identifiées, d'accélérer le déploiement des compteurs digitaux et de réaliser des projets pilotes en hydrogène ainsi qu'un réseau ce gaz déporté à Saint-Vith.

Déploiement des compteurs digitaux

La digitalisation ou plus communément la smartisation du réseau de RESA passe inmanquablement par le déploiement des compteurs digitaux (Compteurs communicants ou smart-meters), véritable élément central et indispensable à la gestion de la transition énergétique. Le compteur digital permet d'offrir des services complémentaires aux clients (orientation consommateur - acteur), mais également de fournir les données nécessaires à des fins d'étude du comportement du réseau de RESA pour cibler les investissements au bon endroit et au bon moment.

⁴ SCADA est l'acronyme de « Supervisory Control And Data Acquisition » (système de contrôle et d'acquisition de données). Le SCADA est utilisé par les entreprises pour contrôler les équipements sur tous leurs sites, mais aussi pour collecter et enregistrer des données au sujet de leurs opérations.

Avec un démarrage progressif au deuxième semestre 2020, RESA a d'ores et déjà installé, à fin juillet 2024, 83.413 compteurs digitaux. Il est toutefois à noter que les efforts se portent principalement sur le déploiement des compteurs d'électricité en respect des décrets électricité et gaz en application. La répartition est de 76.857 compteurs digitaux d'électricité et de 6.556 compteurs digitaux de gaz.

Après avoir placé des compteurs de première génération (MDC1), RESA procède depuis le mois de novembre 2023 à l'installation de nouveaux modèles (MDC2) qui offrent encore plus de fonctionnalités pour les clients et RESA. Par ailleurs, depuis février 2024, les compteurs digitaux sont configurés par défaut en mode smart Régime 1 (SMR1), ce qui permet aux clients de bénéficier, à la demande, d'une facturation mensuelle basée sur leur consommation réelle.

En décembre 2024, les compteurs digitaux auront la possibilité de passer en mode smart Régime 3 (SMR3) à la demande du client. Ce changement de régime activera la transmission des courbes de consommation toutes les 15 minutes pour l'électricité, et toutes les heures pour le gaz. Sur base des courbes de consommation, de nouveaux services pourront être proposés aux clients, visant à augmenter l'efficacité énergétique.

En avril 2024, une modification du Décret Électricité a été adoptée, imposant que tous les compteurs électriques classiques soient remplacés par des compteurs digitaux d'ici fin 2029. Pour répondre à cette obligation, RESA a amorcé une procédure de marché public afin de mobiliser les prestataires nécessaires pour accélérer le déploiement et atteindre l'objectif. L'installation des premiers compteurs digitaux par le prestataire sélectionné est attendue pour avril 2025.

Le remplacement des compteurs à gaz n'est pas sujet à des contraintes légales identiques. Actuellement, seuls les compteurs à gaz à budget sont remplacés. Dans les zones où RESA ne distribue que le gaz, un compteur digital gaz autonome sera disponible à l'installation à partir de janvier 2025.

Assurer la flexibilité des réseaux moyenne et basse tension

Les 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 pompe 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 des réseaux. Cela peut notamment permettre de différer dans le temps un renforcement nécessaire ou encore de maximaliser la capacité disponible du réseau existant.

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 dénommées ACM⁵.

⁵ Active Congestion Management

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 3 ans, l'outil de gestion active des congestions mises en service en octobre 2023 par la mise en supervision d'une 1ère poche du réseau moyenne tension de RESA. L'ensemble du réseau devant être couvert pour 2024. Cet outil constituera un élément essentiel de la gestion optimisée des réseaux et du « smart grid » mis en place progressivement chez RESA.

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.

La nouvelle méthodologie tarifaire prévoit la possibilité pour les clients équipés de compteurs digitaux de choisir une tarification basée sur plusieurs (jusque 5) plages horaires à partir de 2026⁶. Les clients qui le désirent 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 disponible ou en pleine nuit lorsque le réseau est moins sollicité.

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

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 Climact⁷, 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. Durant 2024, les équipes internes de RESA ont particulièrement travaillé à l'affinage de ce plan d'investissements afin de réaliser à

⁶ Les plages tarifaires actuellement connues du grand public sont celles des tarifs jour/nuit permises par le compteur bihoraire.

⁷ Climact (SPF Climat), Nouveaux scénarios pour une Belgique climatiquement neutre à l'horizon 2050 (2021) <https://becalc.netzero2050.be/>

terme les investissements les plus judicieux et au plus juste prix pour ses clients, et ce, en tenant compte des budgets alloués par le Régulateur dans le cadre de la méthodologie tarifaire 2025-2029 (voir infra).

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

Les entreprises et particuliers peuvent désormais s'échanger entre eux de l'énergie à travers les réseaux publics de distribution grâce au partage et aux communautés d'énergie.

Le cadre réglementaire lié à ces échanges a en effet évolué et l'arrêté du Gouvernement wallon (AGW) du 17 mars 2023 (faisant suite au décret du 5 mai 2022) a permis de préciser le modèle.

À la suite de la parution de cet AGW, RESA a collaboré avec la CWaPE ainsi qu'avec les autres GRDs et acteurs du secteur afin de valider les procédures et outils nécessaires à l'opérationnalisation du modèle. Cela a notamment concerné :

- les clés de répartition standards permettant de déterminer les quantités d'électricité échangées entre les participants à des opérations de partage d'énergie ;
- le formulaire de partage d'électricité à compléter et à transmettre au GRD préalablement à toute opération de partage d'énergie ;
- la convention type à établir entre le GRD et le représentant de l'activité de partage d'énergie ;
- Le partage d'énergie entre clients appartenant à des GRDs différents.

En parallèle à l'élaboration de ces éléments clés, RESA a ainsi poursuivi et précisé ses travaux en vue de remplir ses principales missions en lien avec ces opérations :

- la gestion des données de comptage ainsi que la détermination et la validation des quantités d'énergie partagées sur base des clés de répartitions ;
- l'accompagnement des porteurs de projets à travers notamment l'analyse du formulaire de partage d'électricité ainsi que la conclusion de la convention type.

Tout ce travail a permis à RESA d'enregistrer son premier partage d'énergie. Celui-ci a débuté le 1er septembre 2024. D'autres projets de communautés d'énergie et de partages d'énergie sont en phase d'analyse et devraient aboutir sous peu.

Mobilité électrique

Depuis quelques années, RESA a développé son rôle de facilitateur dans le développement de la mobilité électrique et l'a déjà concrétisé à travers différentes initiatives : un guide pratique, une brochure, une boîte mail dédiée, une cartographie des bornes accessibles au public et encore un formulaire pour la déclaration des bornes. Et RESA ne compte pas s'arrêter là... En effet, un simulateur est en cours de développement. L'ambition de ce dernier est de prodiguer un conseil personnalisé à chaque client dans le choix d'une solution de recharge à domicile et l'informer de l'éventuel besoin de modifier son raccordement au réseau. RESA s'était également battue par le passé pour obtenir un nouveau rôle d'Energy Roaming Operator (projet ERO) afin de devenir notaire de l'ensemble des données de recharge sur son territoire (recharges aussi bien privées que publiques). À la suite du manque d'intérêt des autres parties prenantes, le projet a été suspendu.

2.1.2.2. Investissements sur le réseau 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 neutre 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 les réseaux de distribution.

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

Ainsi, RESA a continué en 2024 ses démarches afin d'être prête à accueillir sur son réseau l'injection de futures unités de production de biométhane.

C'est dans ce cadre qu'en 2025, un bouclage technique de 3500m sera réalisé entre les réseaux moyenne pression de Hannut et Waremme. Un budget a également été réservé pour l'installation potentielle d'une cabine d'injection sur le plateau hesbignon.

RESA a aussi poursuivi ses travaux liés à l'introduction de l'hydrogène au sein de son réseau gaz et à son impact sur certains composants et techniques plus spécifiques. De plus, RESA a participé au travers de Synergrid à la mise au point de deux roadmaps hydrogène, l'une visant le blending (10%H₂), l'autre visant une conversion à 100% des réseaux. Ces roadmaps ont permis d'identifier les étapes nécessaires pour ces deux scénarios. Il appartiendra maintenant d'envisager avec les autorités publiques l'opportunité de développer un réseau de distribution d'hydrogène. Par ailleurs, RESA suit attentivement les débats européens autour du « paquet gaz » qui prévoit la désignation de gestionnaires de réseau hydrogène.

2024 aura également été l'accomplissement des réflexions du Gouvernement wallon concernant la construction et la gestion des réseaux de chaleur dont la compétence peut être attribuée, à l'instar de Fluvius en Flandre, aux GRDs wallons au vu de la complémentarité entre les réseaux. 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.

Enfin, RESA a terminé l'étude et réalisé une mise à jour du budget de la solution «Virtual Pipe». Il s'agit pour rappel 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 et ainsi desservir des zones dites « blanches », trop éloignées du réseau existant.

Ce projet étant lié à l'octroi d'un subside et à l'acceptation par le Gouvernement Wallon d'inscrire celui-ci dans cette enveloppe budgétaire, ce projet a été reporté d'une année par rapport aux projections initiales et devrait désormais être opérationnel en 2025.

2.1.2.0. Investissements informatiques adjacents

L'ensemble des projets mentionnés dans le présent document ne pourront 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.

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.

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.

La Gouvernance des données s'est définie en 2023 et se développe autour de 3 axes principaux :

- Meilleure gestion des données en posant un cadre de responsabilisation (rôles et responsabilités, politiques, principes, comitologie) ;
- Développement d'une compréhension commune des données grâce à la construction d'outils transversaux (construction du glossaire métier et du modèle de données) ;
- Amélioration de la qualité des données via la définition de processus de résolution et le suivi de métriques.

L'audit interne réalisé en 2023 a permis d'identifier et de prioriser les actions à entreprendre, et ainsi, de dresser une feuille de route claire des initiatives à mener. Celles-ci ont été menées à bien et finalisées en 2024, marquant des avancements significatifs dans plusieurs domaines de la gestion des données chez RESA :

- **Expansion de la Gouvernance des données** : Conformément aux recommandations de l'audit, la Gouvernance des données se déroule progressivement via des cas pilotes. Les cas pilotes définis pour 2023 toujours en cours sont la topologie réseau BT et la méthodologie 2025-2029 tarifs périodiques. En 2024, le focus a été mis sur la gouvernance de données lors de la mise en place de rapports. L'objectif était de revoir le processus de définition du besoin afin d'en faciliter les développements et d'assurer le suivi des problèmes de données pour résoudre les manquements afin d'en garantir la qualité.
- **Formalisation et centralisation du cadre de gouvernance** : La charte, les principes et politiques, les matrices de responsabilités sont définis et disponibles. Les comités sont organisés. Les responsabilités sont définies.
- **Renforcement de la culture de la donnée** : Un plan de communication, en concertation avec l'équipe des agents du changement, a été défini afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la Gouvernance des données.

- **Le développement du glossaire métier** : Des ateliers récurrents avec le métier sont organisés afin de construire le glossaire métier.
- **Amélioration continue de la qualité des données** : Une procédure pour la gestion des problèmes liés aux données a été établie. Des indicateurs pour évaluer la qualité des données et suivre l'efficacité des actions correctives sont développés.
- **Exploitation des données** : La Gouvernance des données et les services informatiques collaborent afin de construire et maintenir un référentiel de données central.

En 2025, RESA poursuivra ses efforts et mènera plusieurs initiatives pour renforcer davantage la Gouvernance des données :

- **Définition d'une stratégie liée à la gestion de la qualité des données** : La définition des critères de qualité et la mise en place d'une stratégie doivent faire l'objet d'une réflexion entre toutes les parties prenantes.
- **Pilotage de nouveaux cas pilotes** : De nouveaux cas pilotes doivent être définis pour étendre les principes de gouvernance.
- **Migration d'outils d'« apprentissage » (Excel) vers des outils plus performants (SharePoint, Jira)** : La Gouvernance des données souhaite intégrer ses activités dans l'architecture IT afin de donner à la gouvernance une forme plus concrète.
- **Innovation : Open Data** : RESA souhaite rendre des données définies disponibles en conformité avec les exigences de sécurité / RGPD.

En termes de solutions d'exploitation de la donnée, RESA continue à faire évoluer son architecture de données en mettant à disposition du métier de nouveaux outils et en les faisant évoluer en fonction des avancées technologiques. Ci-dessous sont décrites les utilisations principales.

Data management orienté en interne

Comme expliqué au préalable, la transition énergétique est un des grands défis de RESA. Il est donc logique que les premières réalisations sur l'utilisation de données tournent autour des données réseaux. Différents projets ont été entamés et permettent déjà d'avoir les 1ers résultats utiles pour analyser les réseaux.

Analyse prédictive et visualisation des données (SIRIUS)

L'année écoulée a permis de repenser l'utilisation de l'outil SIRIUS développé depuis 2021 par RESA. Si la première version de l'outil avait pour ambition de simuler l'évolution des consommations et des injections sur base du comportement historique des utilisateurs et de leur environnement sociodémographique, l'année 2023 a permis de le transformer en un véritable outil de diagnostic et d'analyse des impacts de la transition énergétique.

Premièrement, en y intégrant l'ensemble des données produites par les compteurs digitaux de façon à pouvoir dresser un diagnostic en temps réel d'une situation problématique, notamment utile en cas de décrochages d'onduleur. Ensuite, en travaillant sur un module de simulation permettant d'évaluer l'impact global de différents scénarios sur le réseau de distribution, et d'identifier, à différents horizons temporels, les points de réseau qui seront « critiques » et d'objectiver les investissements futurs, dans une démarche

d'aide à la décision, autant spatialement que temporellement. La méthode a fait l'objet d'une présentation dans le cadre du CIRED (International Conference and Exhibition on Electricity Distribution) en juin 2023.

Depuis le début de l'année 2024, l'outil est déployé dans les équipes techniques de RESA afin d'accompagner à la résolution des problèmes liés à l'impact de la transition énergétique.

Topologie BT

En 2023, RESA a fait d'importants progrès dans la compréhension de la structure de ses réseaux basse tension. La «topologie» du réseau, c'est-à-dire la manière dont les différents éléments du réseau électrique sont connectés entre eux, est une donnée essentielle pour gérer efficacement ses infrastructures. Grâce à un partenariat avec Haulogy, un algorithme a été développé pour reconstituer une suggestion de cette carte détaillée du réseau en utilisant des données disponibles dans les systèmes informatiques. L'objectif était de déduire une topologie plausible dans les cas où les informations réelles ne sont pas disponibles, afin de combler les lacunes historiques dans la documentation du réseau.

En 2023, cet algorithme a été développé et éprouvé sur une commune rurale, où les réseaux sont généralement moins complexes. Les premiers résultats ont permis de corriger des erreurs dans les bases de données et le système cartographique, et d'améliorer la gestion des infrastructures. Début 2024, ces tests ont été étendus à des communes semi-urbaines et urbaines, offrant ainsi une validation dans des environnements plus variés. L'algorithme a également été perfectionné pour utiliser des données dynamiques, comme les mesures des transformateurs dans les cabines de distribution et les données des compteurs digitaux, rendant les analyses encore plus précises.

Il est important de noter que la topologie ainsi découverte n'est qu'une suggestion basée sur les informations disponibles. Cette proposition sera intégrée dans le nouveau système GIS (système d'information géographique) pour être utilisée comme référence lorsque la topologie réelle (encodée par un agent RESA) n'est pas accessible.

L'intérêt de ce projet est de permettre à RESA de développer des outils d'analyse avancée qui reposent sur une compréhension précise de la topologie du réseau. Ces outils, qui nécessitent une cartographie exacte, aideront à mieux gérer les flux d'électricité, à repérer les zones à risque, et à planifier les investissements nécessaires pour maintenir un service fiable. En 2024 et 2025, RESA se concentrera sur la création de ces outils pour faciliter les raccordements de ses clients et optimiser les investissements futurs. Ces initiatives, basées sur une connaissance claire du réseau, sont cruciales pour moderniser l'infrastructure du GRD et répondre aux défis de la transition énergétique, tout en garantissant une qualité de service élevée pour ses clients.

Rapatriement des données cabines

Le rapatriement et l'analyse des données basse tension des cabines réseaux sont cruciaux pour RESA, notamment pour relever les challenges de la transition énergétique (problèmes de tension chez les clients). Lancé en 2023, le projet pilote Geronimo avait pour but d'explorer la faisabilité technique du rapatriement et d'assurer la sécurisation des informations tout au long du processus de collecte et de mise à disposition des données. La démonstration ayant été réalisée sur deux cabines de la commune de Waremme, un nouveau projet Apaches a pris le relais depuis juillet 2024. Ce dernier a pour but l'industrialisation de la solution technique identifiée et son déploiement à plus grande échelle sur le réseau de RESA.

ARM Analytics

2024 a vu la finalisation de la 1ère phase du projet ARM Analytics ; mise en place d'une solution performante d'exploitation de ses données provenant d'ATRIAS, la plateforme fédérale d'échanges des données marché (clearing house). Elles sont maintenant disponibles au travers de rapports et utilisables directement par RESA (analyses transverses et croisement des données).

En 2025, une deuxième phase sera entamée pour compléter les modèles de données mis à disposition pour le métier Marché et accompagner les évolutions prévues d'Atrias.

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 clients la fonctionnalité d'accès à un ensemble de données pertinentes liées à leur consommation et leur installation. En 2024, RESA a mis à disposition ces mêmes fonctionnalités pour les communes et a commencé à travailler sur la solution pour les clients non résidentiels. RESA a aussi démarré les réflexions sur la mise en place de l'utilisation de ITSME permettant de faciliter la validation de l'authentification et sécurisant ainsi l'accès aux données personnelles.

Partage d'énergie

Le sujet de partage d'énergie est au centre des débats et en tant que tel, RESA travaille sur la meilleure manière de rencontrer la demande en partageant les données nécessaires aux différents acteurs participants à la démarche.

La solution simple, mise en place en 2023, a été enrichie de manière à pouvoir gérer les potentiels nouveaux "partages d'énergie" (calculer et échanger l'information nécessaire).

Fin d'année, une première interface sera créée avec le CMS au niveau marché afin d'échanger les premières informations essentielles. Elle sera progressivement enrichie pour privilégier les transferts d'un maximum de données par ce biais.

En 2025, la solution RESA pourrait évoluer en fonction du besoin et de la volumétrie des données à partager. La solution "Cross GRD", nécessaire pour accepter des partages d'énergie avec des participants repris sur le territoire de plusieurs GRDs en Région wallonne est déjà prévue.

Projet Préférence Mandat Consentement

Le projet PMC (Préférence, Mandat et Consentement) est un projet de reengineering ayant pour objectif principal d'adapter le modèle de données des systèmes d'information de RESA en vue d'optimiser et de rationaliser la gestion des préférences de contact, des mandats et des consentements relatifs aux usagers. Les livrables de ce projet permettront de faciliter la réalisation d'autres initiatives telles que :

- Le développement du site web MyRESA à destination des usagers industriels (aussi nommé MyRESA Non Rési) ;
- La possibilité, pour tout usager, de déléguer certaines actions à autrui (ex : le suivi d'un dossier de raccordement) ;
- L'amélioration de l'outil de visualisation des données de comptage pour les détenteurs de compteurs communicants ;
- Le partage automatique des données de comptage vers des tiers, sur base du consentement des usagers (aussi nommé Third Party Data Access) ;
- La centralisation des préférences de contact à des fins de communication unifiée.

2.1.3. GARANTIR LA SÉCURITÉ

Au-delà des investissements consentis à l'amélioration et la pérennité des réseaux de l'intercommunale, RESA se doit avant tout de garantir la sécurité de ceux-ci, que cette dernière soit physique ou informatique. En tant qu'opérateur de service essentiel, RESA se doit de garantir la fiabilité des réseaux via des installations de qualité et une connaissance accrue des flux, mais également garantir la sécurité de ces réseaux pour les travailleurs et la population.

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

2.1.3.1. Sécurité des réseaux

Le réseau moyenne tension est monitoré à tout instant depuis le Poste de Conduite de la Société. Il s'agit du centre névralgique au sein duquel se relaient 24h/24 des techniciens qui coordonnent les différentes opérations de réseau (planifiées et non planifiées). Il leur est également possible d'agir à distance sur les principaux "nœuds" du réseau afin, par exemple, d'isoler ou de rétablir l'alimentation électrique de certains tronçons. Avant même le premier appel client, nos équipes détectent la plupart des pannes via ce système en temps-réel qui leur permet de réalimenter en quelques minutes une partie voire la totalité de la clientèle.

Pour les pannes basse tension ou toute information relative au dépannage, l'équipe de Télé-Appel Dépannage assure une permanence téléphonique à la fois pour la clientèle, mais également pour les services de secours et les autorités, en parfaite concertation avec le Poste de Conduite.

En plus de cette surveillance et de ces actions à distance, les équipes d'agents spécialisés de garde sont prêts à intervenir à tout moment sur le terrain pour assurer la maintenance et la mise en sécurité du réseau électrique.

En matière de fiabilité des réseaux, une campagne de modernisation des installations existantes est planifiée annuellement dans le respect des budgets alloués et suivant des critères de priorisation définis.

RESA s'attèle également à poursuivre son plan d'enfouissement des lignes aériennes moyenne tension permettant ainsi d'améliorer la qualité de la distribution d'énergie en zone rurale. Une analyse systématique des causes d'incidents sur ces lignes aériennes permet la priorisation objective des dossiers.

Enfin, RESA collabore activement avec les gestionnaires de réseaux de transport, ELIA et FLUXYS, dans le cadre de l'établissement des plans de pénuries afin de fournir le maximum d'informations pour ses clients.

2.1.3.2. Sécurité des travailleurs

La préservation du bien-être 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 animer au quotidien les membres du personnel et être partagés par tous à tous les niveaux (Direction, ligne hiérarchique, collaborateurs, partenaires, sous-traitants, clients).

La sécurité est un prérequis aux activités de gestionnaire de réseaux. 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 spécialistes et des acteurs de terrain améliore constamment la politique de la sécurité.

PILIER SYSTÈME DE MANAGEMENT

Le système de management vise à améliorer les performances en matière de santé et de sécurité au travail en combinant politique de prévention, moyens et personnel dans une démarche d'amélioration continue. Ainsi, RESA met en place une politique de sécurité pour ses activités opérationnelles qui permettra d'identifier et de réduire les risques potentiels sur le lieu de travail et garantira que les employés puissent travailler en toute sécurité. Dans ce cadre, RESA augmentera le nombre de visites chantiers (800/an) et mettra en place une information continue à son 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.

2.1.3.3. 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. Étant 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.

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

- Sensibilisation à la sécurité de l'information et à la protection des données à caractère personnel ;
- Prise en compte de la sécurité dans les projets ;
- Analyse de risques de sécurité ;
- Monitoring centralisé de la sécurité de l'information ;
- Contrôle opérationnel de la mise en œuvre de la sécurité ;
- 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.

Le plan d'action défini en 2023 à la suite de l'analyse de risques menée dans le cadre de la loi NIS⁸, et adressant le Service Essentiel de RESA, a été suivi durant l'année 2024 et se poursuivra en 2025 et 2026. En 2024, une attention particulière a été accordée au contrôle des sous-traitants.

Au niveau opérationnel, la solution spécifique en matière de gestion des vulnérabilités a été déployée plus largement qu'en 2023. Les prestataires importants de l'infrastructure IT sont impliqués dans le suivi de ces vulnérabilités. Au niveau du Security Operation Center, RESA y a intégré les actifs OT. Les tests de gestion de crise continuent à être organisés sur la thématique cyber et les campagnes de sensibilisation sont poursuivies sur la lancée de 2023.

Des analyses de sécurité sont toujours réalisées pour les projets dont l'impact sur la sécurité est significatif. En amont, une annexe standard de sécurité est définie pour les marchés publics. Ce processus est maintenant devenu standard.

Du point de vue de l'architecture sécurité, une revue de l'architecture des systèmes supportant le service essentiel de RESA a été réalisée.

Globalement, la mise en conformité vis-à-vis de la réglementation NIS 2 structure la démarche sécurité.

L'objectif des prochaines années est de continuer à avancer sur chacun des points, la mise en conformité par rapport à la loi NIS étant la plus conséquente.

Par ailleurs, la mise en conformité de RESA avec le RGPD et son maintien dans la durée font l'objet d'un projet ambitieux, réalisé selon une approche pragmatique.

La démarche de « privacy by design » a été un des moteurs de la démarche RGPD de 2023, grâce à la mise en œuvre de questionnaires et de modèles visant à réaliser une analyse d'impact pour les projets à lancer au sein de RESA.

Au niveau opérationnel, le support RGPD s'est focalisé sur les départements RH et Clientèle :

- Formulation d'avis RGPD lors des campagnes de marketing, de projets, de publication de nouvelles réglementations ;
- Définition de contenu de sensibilisation et organisation de campagne de sensibilisation ;
- Proposition de charte informatique et privacy,

Pour les prochaines années, RESA va continuer à :

- Renforcer les mesures existantes sur la protection des données à caractère personnel ;
- Rendre structurelles les analyses d'impact ;
- Accompagner les départements métier sur le RGPD.

⁸ La directive sur la sécurité des réseaux et de l'information (NIS) a été le premier texte législatif de l'UE sur la cybersécurité, avec pour objectif spécifique d'atteindre un niveau commun élevé de cybersécurité dans les États membres.

2.1.4. DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN

RESA se rapproche mois par mois de son ambition culturelle à échéance 2026. Pour rappel, RESA a l'ambition que l'ensemble des collaborateurs partagent une vision commune qui a du sens pour chacun, suscite optimisme, fierté et appartenance.

Les actions entreprises en ce sens en 2023 ont, pour la plupart, été prolongées. C'est ainsi que 30 nouveaux collègues ont pu profiter du dispositif d'Accueil des Nouveaux (ADN), 4 métiers ont identifié des bonnes pratiques interservices en décroissant et en créant du lien grâce à l'organisation de « vis-ma-vie ». 2024 devrait totaliser 4 teambuildings forçant la réflexion sur l'équipe de travail et son mode de fonctionnement.

2024 correspond également au déploiement de la deuxième partie du programme d'accompagnement des managers, ECIP, touchant 80 collaborateurs, ainsi que de la formation sur l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue, Val'horizon, formant sur cette seule année environ 400 collègues des niveaux de 1 à 3.

En 2024, RESA poursuit le développement de ses pratiques RH, et les ancre à l'aide du cycle annuel RH.

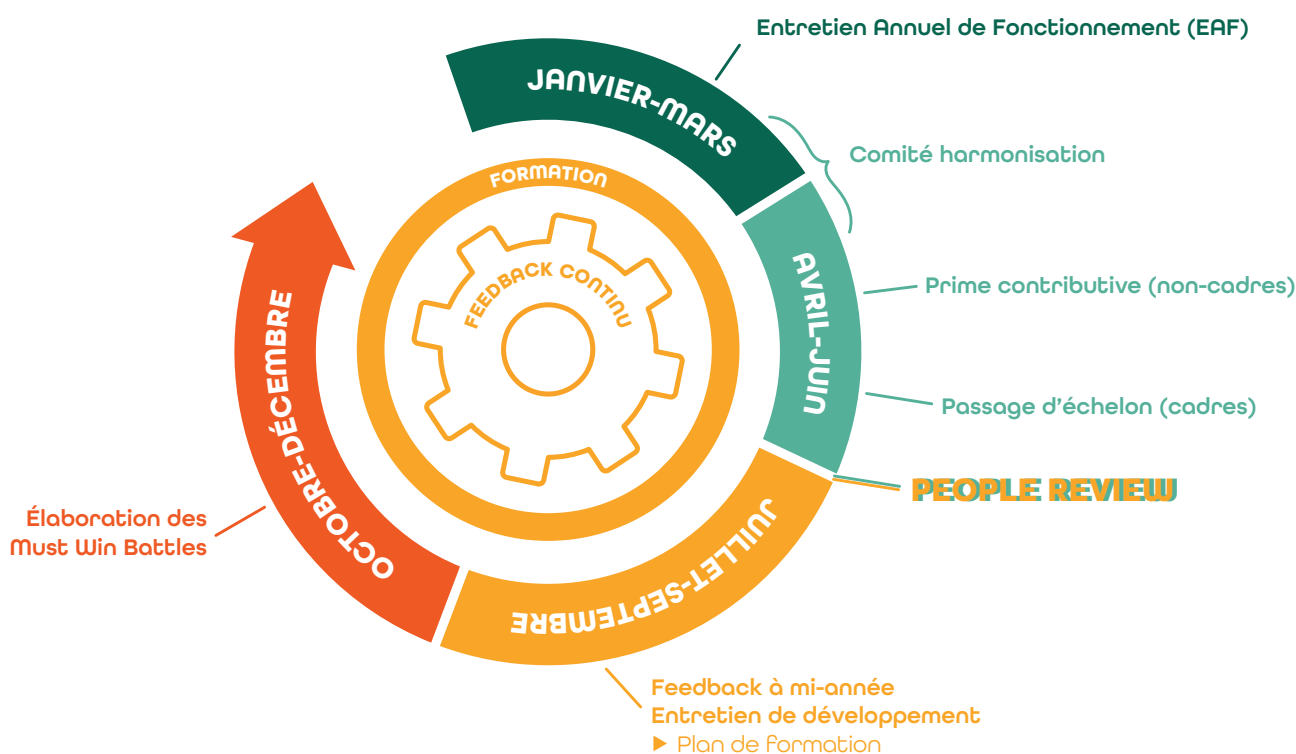


Figure 2 - Cycle annuel RH

Au travers diverses actions, la culture du feedback continu s'intensifie en relançant, en outre, une campagne de feedback à mi-année pour tous les collaborateurs RESA.

La fonction RH relais fait ses preuves sur le terrain, et l'accompagnement de proximité du management porte ses fruits.

Fin 2024, RESA avancera encore un pas plus loin dans le développement de ses collaborateurs en :

- Démarrant les entretiens de développement qui permettent d'identifier les besoins en développement de ses collaborateurs ;
- Continuant de développer le personnel dans le cadre de mobilité interne et d'un accompagnement adapté ;
- En étoffant l'offre de formation interne ;
- En finalisant le travail de description de fonction.

En 2025, un focus sera réalisé sur le développement des compétences. Sur base du travail de description de fonctions et des compétences identifiées, RESA poursuivra, par département, l'identification des trajets de formations par métier et continuera le déploiement du feedback continu à travers les pratiques quotidiennes et le lancement de diverses actions ciblées.

En parallèle, le service de communication interne poursuit son travail d'information, de valorisation et de célébration des succès afin de renforcer le sentiment d'appartenance et fédérer les équipes autour de nos défis communs.

Au cours du dernier trimestre 24, le projet de construction d'un nouvel intranet arrivera à son terme et sera mis à disposition de l'ensemble du personnel. Cet outil de centralisation de l'information optimisera la communication interne et renforcera les liens entre les collaborateurs, contribuant ainsi à une cohésion accrue au sein de l'entreprise. Grâce à la rubrique "Qui fait quoi", il sera possible d'identifier rapidement le bon interlocuteur, en particulier pour les nouveaux arrivants, tout en offrant une vue d'ensemble claire du fonctionnement global de l'entreprise, ce qui favorisera l'efficacité.

2.1.5. LES MOYENS DE NOS AMBITIONS

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

Pour ce faire, RESA dispose de deux sources de financement principales : son Revenu Autorisé annuel, décliné en tarifs de distribution et ses financements externes. Ceux-ci sont détaillés au titre 3 du présent document.

Malgré ses financements, il n'en reste pas néanmoins de la responsabilité du Conseil d'administration d'opérer une saine gestion des deniers publics en garantissant que ces derniers soient investis efficacement au sein du GRD. C'est pourquoi un programme d'amélioration de l'efficacité de la Société (programme eVe⁹) a été lancé fin 2022 au sein de la Société. Ce programme est caractérisé par les objectifs suivants :

- Améliorer l'efficacité des activités opérationnelles ;
- Garantir la prise en charge des défis liés à la transition énergétique et des besoins futurs de ses clients ;
- Renforcer la fierté du personnel de RESA, son bien-être au travail et la culture d'entreprise.

Conscient qu'un travail en profondeur devait s'opérer afin de garantir le succès de ce programme, celui-ci est exclusivement basé sur une approche « terrain » à travers laquelle les responsables du programme ont pu établir un diagnostic complet des processus opérationnels de RESA et ainsi en découvrir les points d'amélioration significatifs. C'est ainsi, avec l'objectif d'améliorer la satisfaction client et l'efficacité du GRD, qu'une nouvelle structure du département Exploitation a été définie.

Le département Exploitation est dorénavant composé des 9 blocs ci-dessous axés sur la proximité et la polyvalence des activités afin de supprimer les silos, favoriser le bien-être du travailleur, valoriser les compétences des agents, et assurer la continuité des services de garde de RESA :

- Le Centre d'Exploitation électricité - Zone d'Herstal ;
- Le Centre d'Exploitation gaz - Zone de Jupille ;
- Le Centre d'Exploitation électricité et gaz - Zone de Seraing ;
- Le Centre d'Exploitation électricité et gaz - Zone de Villers-le-Bouillet ;
- Le Centre d'Exploitation gaz - Zone d'Eupen ;
- La Gestion des réseaux reprenant la conduite des réseaux, la détection de câbles, le poste de conduite, les Brigadiers dépanneurs et le télé-Appel dépannage ;
- Le Suivi de Chantier qui assure le suivi des poses de câbles électriques et de conduites de gaz ;
- Le service Planification et Administration qui assure une planification moyen terme transversale pour toute l'Exploitation et une planification court terme dans chaque Centre d'Exploitation. Ce Service aura également en charge les processus Exploitation, le suivi des KPIs et des budgets ;
- Le service Référents Techniques en charge de revoir et de documenter les procédures métier, notamment en lien avec la sécurité des travailleurs, pour uniformiser les procédures métier au sein de chaque Centre d'Exploitation.

⁹ Ensemble vers l'Efficiency

Le Département « Formations, Technologues et logistique » est dorénavant composé des 3 blocs suivants :

- La Formation (sous la direction RH) avec comme objectif de promouvoir davantage le Centre de Formation agréé par la Région Wallonne ;
- Technologues & Magasins qui intègre également le Supply Chain Manager au sein de ses équipes afin que la stratégie d'achat soit optimale ;
- Le Facility Management avec comme objectif d'optimiser les différents dossiers relatifs aux infrastructures et aux véhicules de chantier.

En parallèle, la réflexion sur l'amélioration de l'organisation se poursuit pour les Départements Engineering et Ordonnancement, de même que la mise en place des outils et nouveaux processus permettant le gain d'efficacité recherché via ce programme.

Si le département Exploitation, par son activité, représente la plus grande partie de l'entreprise, il n'en reste pas moins que l'efficacité doit également être recherchée au sein des autres départements de RESA. C'est ainsi que le projet eVe+ a vu le jour mi-2024 dans la continuité de ce programme. Ce projet vise l'ensemble des départements non couverts par le programme eVe, soit principalement les départements dits de « support¹⁰ ».

Au total, les efforts qui seront fournis par le biais de ces deux projets devraient permettre ainsi de réemployer ceux-ci au profit de l'amélioration du service client et des investissements dans le cadre du programme de transition énergétique et du renforcement des réseaux.

¹⁰ Finances, achats, ressources humaines, transformation et digitalisation...

3. SOURCES DE FINANCEMENT

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. La rédaction du plan stratégique 2023-2025 a en effet été menée à bien dans une période de grandes incertitudes à la fois sur le plan de la conjoncture économique que sur le plan du futur modèle tarifaire. Ces incertitudes laissaient planer un risque financier important sur les activités de RESA, notamment sur leur financement.

Entre-temps, en date du 31 mai 2023, la nouvelle méthodologie tarifaire 2025-2029 a été publiée par le régulateur (CWaPE), et ce, après une période de concertation prolongée entre ce dernier et les GRDs qui a permis d'aboutir à une version plus équilibrée du futur cadre régulatoire tarifaire.

Cette nouvelle méthodologie 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 ;
- Ses financements externes.

3.1.1. TARIFS ET REVENU AUTORISÉ

Consécutivement à la concertation menée avec le Régulateur concernant la prochaine période tarifaire qui devait initialement s'étendre de 2024 à 2028, le plan stratégique 2023-2025 repose désormais sur trois périodes tarifaires distinctes :

- Période 2019-2023 pour l'année 2023 ;
- Période 2024 pour 2024 ;
- Période 2025-2029 pour l'année 2025.

Année 2023

Pour l'année 2023, comme explicité ci-dessus, le revenu autorisé de RESA était connu et basé sur les principes tarifaires prévalant dans la méthodologie 2019-2023. Si cette année pouvait être considérée comme reposant sur une continuité tarifaire, ce n'était pas le cas du modèle économique sous-jacent avec pour effet de faire peser un risque sur les finances de RESA. En effet, depuis le printemps 2022, la situation économique a subi une forte dégradation : 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 liées, ont été autant de dépenses additionnelles auxquelles les entreprises, dont RESA, ont dû faire face. L'inflation pour 2023 a atteint 4,1%¹¹ contre 9,6% en 2022. L'indice santé s'élève quant à lui pour 2023 à 4,3%¹² contre 9,3% en 2022.

Le revenu autorisé de RESA pour l'année 2023, tel qu'approuvé par la CWaPE en 2018, s'était 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. En date du 15 décembre 2022, RESA a reçu la décision d'approbation de sa demande de révision des Revenus Autorisés afin de couvrir essentiellement les effets de l'indexation, mais aussi une partie des coûts additionnels liés à la législation relative au traitement des terres excavées. Ces révisions se sont élevées au total des deux années, 2022 et 2023, à 25,6M€ en électricité et 13,6M€ en gaz ; menant à des Revenus Autorisés tels que présentés dans le tableau ci-dessous :

¹¹ Indice des prix à la consommation – prévisions Bureau du plan – juin 2024

¹² Indice santé – prévisions Bureau du plan – juin 2024

Revenus Autorisé en M€	ÉLECTRICITÉ	GAZ
2022	197,3	111,8
2023	202,3	115,6

Figure 3 - Revenus autorisés 2022 et 2023 de RESA

La répercussion de ces montants dans les tarifs de distribution sera quant à elle lissée sur plusieurs années via la constitution de soldes régulateurs pour les années au-delà de 2023.

Année 2024

Le projet de méthodologie tarifaire publiée par la CWaPE en date du 1er juin 2022 et relatif, initialement, aux années 2024-2028 entraînait des conséquences très importantes sur le modèle économique de RESA et pouvait mettre en péril ses capacités à réaliser ses investissements pour les années à venir.

La période de concertation/consultation initiale sur ce projet de méthodologie tarifaire s'étendait du 1er juin au 31 août 2022, période durant laquelle RESA a 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), du temps nécessaire à l'analyse 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 couvre finalement les années 2025 à 2029 (voir ci-dessous) ;

Le Revenu Autorisé 2023 est prolongé en 2024 en tenant compte d'un facteur d'inflation lequel sera calculé à posteriori (calcul ex-post).

La CWaPE a dès lors publié une méthodologie tarifaire spécifique à l'année 2024 en date du 14 avril 2023. Les grands principes de cette méthodologie, en continuité avec la méthodologie 2019-2023, sont :

- L'équivalence des revenus autorisés 2023 et 2024 à l'exception des soldes régulateurs du passé à affecter ;
- L'impact de l'inflation 2024 sera corrigé à posteriori via la constitution d'un solde régulateur ;
- La possibilité de recalculer les tarifs 2024 sur base de volumes prévisionnels basés sur une réalité plus récente que ceux à la base des propositions tarifaires 2019-2023 est laissée aux GRDs ;
- Les GRDs doivent harmoniser et uniformiser les tarifs non périodiques en ce qui concerne les opérations les plus fréquentes¹³ ;

Le dossier de RESA a été introduit en date du 13 août 2023 et une décision sur la partie Revenu Autorisé et

¹³ Citons à titre d'exemples : les tarifs de raccordement basse tension/pression, des études de détail et d'orientation ou encore les tarifs pour les raccordements d'immeubles à appartements.

Tarifs périodiques a été obtenue en date du 20 octobre 2023.

La proposition relative aux tarifs non périodiques a également été approuvée par la CWaPE en date du 15 décembre 2023.

La hausse observée des tarifs 2024 est la résultante d'un effet combiné d'une hausse du revenu autorisé 2024 (2023 augmenté de l'affectation des soldes régulateurs du passé) et d'une baisse des volumes distribués.

Le contexte dans lequel la révision du revenu autorisé est intervenue - qui se transcrit ensuite en grille tarifaire - est historique.

Comme pour la majorité des entreprises, la masse salariale et les coûts énergétiques sont les deux principales sources de dépenses au sein de l'intercommunale et représentent, à elles seules, 15 millions pour l'achat de l'énergie et de l'ordre de 20 millions d'euros de dépenses supplémentaires pour l'intercommunale.

Téléphonie, distribution d'eau, transports, frais postaux, revenus cadastraux, tous les secteurs publics sont touchés par ces augmentations tarifaires.

Une juste tarification, « cost-reflective », a toujours été le leitmotiv de RESA. Ainsi, avant la crise inflationniste et durant près de 15 années, les tarifs étaient inférieurs à la moyenne des GRDs. RESA n'a pas, au contraire d'autres GRDs, surfacturé les clients et thésaurisé une enveloppe de bonus pour maintenir ses tarifs artificiellement bas. Il n'est dès lors pas anormal, dans le cadre de la gestion prudente, d'ajuster les tarifs aux nouvelles réalités économiques, ce qui a par ailleurs été accepté par le régulateur pour l'année 2023 (cf. supra) et prolongé en 2024.

Au-delà, la diminution des volumes de gaz distribués durant la crise énergétique impacte directement les tarifs, l'effet volume étant l'une des composantes de la méthodologie tarifaire. Là encore, RESA, dans le cadre d'une gestion saine et pragmatique n'a pas souhaité surestimer les volumes de consommations futures.

Les diminutions de volumes observées en électricité, dans une moindre mesure, et en gaz durant ces dernières années constituent également une part importante des soldes régulateurs du passé devant être affectés sur les années futures ; ce que RESA a voulu éviter pour 2024.

Enfin, RESA devra faire face dans les prochaines années à un doublement des investissements nécessaires à la transition énergétique et aux nouveaux usages liés. En effet, comme le relate le dernier rapport de l'agence internationale de l'énergie, « d'ici à la fin de la décennie, il y aura dix fois plus de voitures électriques sur les routes qu'aujourd'hui ; les panneaux solaires généreront plus de courant que la totalité du parc électrique américain actuel ; la part du renouvelable dans le bouquet électrique sera de 50 % – contre environ 30 % en 2023 – ; on vendra plus de pompes à chaleur que de chaudières au gaz ou au mazout ; la demande en énergies fossiles devrait connaître un pic avant la fin de la décennie ». Toute l'énergie de RESA sera donc focalisée dans les prochaines années à la réussite de ces investissements futurs, dans un contexte de maîtrise de ses coûts et d'efficacité à tout niveau de l'organisation.

Années 2025 et suivantes (2025-2029)

Le cadre réglementaire 2025-2029 est maintenant connu. La nouvelle méthodologie tarifaire a été publiée en date du 31 mai 2023, après une période de concertation prolongée (cf. Supra).

Si cette nouvelle méthodologie rencontre un certain nombre d'objectifs communs, elle suscite encore des questions sur certains aspects, notamment la rémunération des capitaux investis.

Elle accorde cependant des moyens supplémentaires aux GRDs qui peuvent, de ce fait, envisager plus sereinement les investissements réseaux en termes de transition énergétique. Ces enveloppes d'investissements complémentaires, traduites en impact "revenus autorisés", sont inscrites telles quelles dans la méthodologie tarifaire (articles 50 et 52 de cette dernière). Exprimées en termes d'investissements par an, elles figurent dans les annexes de la méthodologie tarifaire et sont reprises dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 12. Synthèse des investissements additionnels pour l'électricité [€2025]

Wallonie – Investissements additionnels [€ ₂₀₂₅]	2025	2026	2027	2028	2029	Total 2025-2029
AIEG – Investissements additionnels	2 730 489	2 534 730	2 517 812	2 501 162	3 708 235	13 992 427
<i>AIEG - Extension du réseau</i>	<i>1 460 489</i>	<i>1 460 489</i>	<i>1 460 489</i>	<i>1 460 489</i>	<i>1 563 827</i>	<i>7 405 783</i>
<i>AIEG - Évolution de la pointe</i>	<i>1 270 000</i>	<i>1 074 241</i>	<i>1 057 324</i>	<i>1 040 673</i>	<i>2 144 408</i>	<i>6 586 645</i>
AIESH – Investissements additionnels	901 165	901 165	901 165	901 165	1 002 349	4 607 009
<i>AIESH - Extension du réseau</i>	<i>901 165</i>	<i>901 165</i>	<i>901 165</i>	<i>901 165</i>	<i>1 002 349</i>	<i>4 607 009</i>
<i>AIESH - Évolution de la pointe</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
ORES - Investissements additionnels	21 933 931	24 389 081	27 837 044	32 152 932	42 943 904	149 256 892
<i>ORES - Extension du réseau</i>	<i>14 533 205</i>	<i>15 187 887</i>	<i>15 800 633</i>	<i>16 527 662</i>	<i>17 077 773</i>	<i>79 127 161</i>
<i>ORES - Évolution de la pointe</i>	<i>7 400 726</i>	<i>9 201 194</i>	<i>12 036 411</i>	<i>15 625 269</i>	<i>25 866 131</i>	<i>70 129 731</i>
RESA - Investissements additionnels	21 384 223	38 589 853	24 920 110	25 123 589	29 278 052	139 295 827
<i>RESA - Extension du réseau</i>	<i>16 881 208</i>	<i>30 440 702</i>	<i>16 710 264</i>	<i>16 881 208</i>	<i>17 642 876</i>	<i>98 556 257</i>
<i>RESA - Évolution de la pointe</i>	<i>4 503 015</i>	<i>8 149 151</i>	<i>8 209 846</i>	<i>8 242 381</i>	<i>11 635 177</i>	<i>40 739 570</i>
REW - Investissements additionnels	2 165 479	2 212 486	2 258 916	2 308 091	2 863 263	11 808 236
<i>REW - Extension du réseau</i>	<i>1 428 842</i>	<i>1 457 321</i>	<i>1 486 800</i>	<i>1 517 773</i>	<i>1 550 824</i>	<i>7 441 560</i>
<i>REW - Évolution de la pointe</i>	<i>736 637</i>	<i>755 165</i>	<i>772 116</i>	<i>790 319</i>	<i>1 312 439</i>	<i>4 366 676</i>
TOTAL des investissements additionnels	49 115 287	68 627 315	58 435 047	62 986 939	79 795 804	318 960 392

Tableau 114. Synthèse des investissements additionnels pour le gaz [€2025]

Wallonie – Investissements additionnels [€ ₂₀₂₅]	2025	2026	2027	2028	2029	Total 2025-2029
ORES – Investissements additionnels	34 243 585	32 487 922	32 089 047	31 404 720	32 599 713	162 824 986
RESA – Investissements additionnels	19 510 539	19 918 443	20 021 924	19 014 231	20 058 768	98 523 906
TOTAL des investissements additionnels	53 754 124	52 406 365	52 110 971	50 418 951	52 658 482	261 348 892

Figure 4- source CWaPE - Rapport Schwatz&co - extrait de l'Annexe 1 – Motivation-Annexe B - Coûts additionnels 25-29 pour l'activité électricité et gaz

En sus de ces enveloppes additionnelles de Transition, les principaux autres changements de cette nouvelle méthodologie sont les suivants :

- Les charges nettes contrôlables de la première année de la période régulatoire, soit 2025, sont déterminées sur base de la moyenne des charges nettes contrôlables réelles des années 2019 à 2022 ;
- La méthodologie 25-29 introduit la notion d'un facteur d'efficience individuel (Xi) par GRD à appliquer aux charges nettes contrôlables (hors activités liées aux Obligations de Service Public et amortissements) dès la première année de la période régulatoire. Les Xi par GRD sont exprimés dans le tableau ci-dessous

GRD	Facteur individuel d'efficience Xi
AIEG	0,000%
AIESH	-0,612%
ORES ELEC	-1,430%
RESA ELEC	-0,769%
REW	-1,166%
ORES GAZ	-0,632%
RESA GAZ	-0,559%

Figure 5 - Source CWaPE - extrait de l'article 53 de la méthodologie tarifaire 25-29

- Le facteur d'indexation (Indice santé) utilisé pour faire évoluer les charges nettes contrôlables entre les années de la période régulatoire sera revu ex-post sur base de l'indice réel ;
- Un terme "Q" de qualité (articles 35 à 40 de la méthodologie) sera aussi appliqué ex-post aux revenus autorisés (en addition ou en soustraction) et sera calculé en fonction de l'atteinte de différents KPI (9) définis dans la méthodologie tarifaire et que le GRD doit mettre en œuvre au fur et à mesure de la période régulatoire. Les objectifs sont définis dans la méthodologie pour les trois premiers KPI qui doivent être mesurés dès à présent et influenceront le facteur qualité dès 2025.
- En ce qui concerne la Marge Bénéficiaire Equitable, des changements de deux ordres ont été opérés :
- une revue des paramètres composant le "Coût Moyen Pondéré du Capital" (soit, le CMPC ou WACC) menant à un taux de rendement de 4,027% inférieur au taux de rendement pratiqué dans le marché.

Composante	Abréviation	Valeur 2025-2029
Taux sans risque nominal	r_f	1,64 %
Prime de risque de marché	$k_m - r_f$	4,70 %
Bêta des fonds propres	β_e	0,73
Coûts des fonds propres	K_e	5,07 %
Ratio nouvelle dette / dette totale	r_n	55 %
Coût de l'ancienne dette	k_{ad}	1,70 %
Coût de la nouvelle dette	k_{nd}	4,03 %
Frais de transaction	f_t	0,10 %
Coût de la dette	K_D	3,08 %
Ratio d'endettement	D/E+D	52,5%
Ratio des fonds propres	E/E+D	47,5%
Coût moyen pondéré du capital	CMPC	4,027 %

Figure 6 - Source CWaPE - extrait de la méthodologie tarifaire 25-29

- L'introduction d'une dégressivité sur le taux de rendement appliqué aux plus-values de réévaluation (10%/an).

RESA a remis une Proposition de Revenu Autorisé au Régulateur le 15 octobre 2023, pour l'électricité et pour le gaz. Ces propositions de Revenu Autorisé ont été approuvées respectivement le 16 mai 2024 pour l'électricité et le 28 mars 2024 pour le gaz. Ces Revenus Autorisés s'élèvent, pour 2025, à 213,4 M€ en électricité et 116,5 M€ en gaz.

RESA a, par la suite, remis une Proposition Tarifaire au Régulateur le 15 juin 2024, pour l'électricité et pour le gaz. Ces dossiers sont toujours en cours de révision par le Régulateur et une décision est attendue pour le 30 novembre 2024.

La nouvelle méthodologie tarifaire 2025-2029 prévoit également des changements importants dans la structure tarifaire des clients basse tension à partir de l'année 2026. Ces changements ont été communiqués par le Régulateur, via des lignes directrices, le 15 juillet 2024. Ces lignes directrices prévoient notamment l'introduction d'un tarif incitatif à 5 plages horaires (et 3 tarifs) pour les clients basse tension qui le souhaitent ainsi qu'une modification des plages horaires heures pleines et heures creuses qui s'appliquera à tous les clients optant pour le tarif bi-horaire (les heures pleines seront de 7h à 11h et de 17h à 22h, du lundi au dimanche).

3.1.2.FINANCEMENTS EXTERNES

Les emprunts historiques existants sont principalement de deux types :

- Emprunt obligataire d'un montant global de 500 millions d'€ souscrit en 2016 avec des maturités de 300 millions d'€ en 2026, 140 millions d'€ en 2031 et 60 millions d'€ 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.

Cet été, l'agence de notation financière Moody's a confirmé à RESA une note de "A3 perspectives stables", reflétant ainsi la robustesse financière de l'entreprise. Cette notation, supérieure à celle de la plupart des acteurs du secteur, consolide la position de RESA sur les marchés financiers.

RESA, se distingue par son engagement en matière de transparence et de bonne gestion financière. C'est en effet le seul gestionnaire de réseau de distribution d'énergie wallon à faire appel à une agence de notation pour évaluer sa santé financière.

Le rapport de Moody's met en lumière le profil d'entreprise à faible risque de RESA, qui repose sur plusieurs éléments clés :

- Ses opérations de distribution d'électricité et de gaz régulées, offrant une stabilité dans un secteur stratégique ;
- Un ratio dette nette/actifs immobilisés qui devrait rester inférieur à 45 % au cours de la prochaine période réglementaire, témoignant d'une gestion prudente de l'endettement ;
- Les conditions de son emprunt obligataire, qui limitent la distribution de dividendes à 60 % du revenu net de la société et imposent des restrictions supplémentaires si le ratio dette nette/base d'actifs régulés (RAB) dépasse 55 % ; La propriété ultime de RESA par la Province de Liège et les communes, renforçant la gouvernance publique et la stabilité de l'entreprise.

Ces éléments reflètent une politique financière équilibrée, avec des paiements de dividendes modérés depuis 2018.

Cependant, Moody's a également mis en évidence certains points de faiblesse. Parmi eux, le bilan relativement court de la Commission Wallonne pour l'Énergie (CWaPE) en tant que régulateur régional, avec un cadre réglementaire jugé moins prévisible que celui de nombreux autres régulateurs évalués par Moody's. L'agence souligne notamment les modifications substantielles apportées à la méthodologie tarifaire au fil des années, telles que les extensions régulières des périodes réglementaires, la transition d'un modèle « Cost Plus » (coûts majorés) à un modèle « Revenue Cap » (plafond de revenus autorisés) en 2017, et l'éclatement prévu de la Base d'Actifs Régulés (« RAB ») à partir de 2025 (mécanisme de récupération des investissements dans le réseau).

Pour rappel, en décembre 2022, Moody's avait déjà épinglé la méthodologie utilisée par le régulateur en matière d'établissement des tarifs pour la période 25-29, ce qui avait eu pour conséquence de rétrograder la note de RESA, passant de « A2 perspectives stables » qu'elle détenait depuis 2016 à « A2 perspectives négatives ». Cette révision avait soulevé des préoccupations quant à l'impact potentiel sur les conditions des emprunts nécessaires au financement des investissements essentiels à la transition énergétique.

Dans ce contexte, RESA a pu réagir en nouant, en 2024, un partenariat stratégique avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI) garantissant à RESA une partie (190 millions) des ressources financières nécessaires pour poursuivre ses investissements dans la transition énergétique, tout en atténuant les impacts potentiels de la dégradation de sa note.

Par ailleurs, RESA continue à bénéficier de la confiance de ses partenaires bancaires qui auprès desquels elle aura pu conclure un financement de 100 millions d'euros destiné à couvrir les soldes réglementaires apparus à la suite de la crise du prix de l'énergie.

RESA se réjouit de la confirmation de la stabilité de sa notation, qui assoit la robustesse financière du GRD, primordiale pour pouvoir s'engager dans des défis d'avenir avec un minimum de prévisibilité et qui conforte le GRD dans ses choix financiers et stratégiques.

Aussi, cette confirmation de la note A3 place RESA dans une position de force pour aborder les défis stratégiques du secteur.

4. COMPTES ET BUDGETS

4.1.1 COMPTES DE RÉSULTATS

GRD électricité

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prév.
Vue analytique ¹⁴	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	173,1	177,0	180,9	208,2	222,4	222,3
Ebitda	76,4	77,6	76,9	80,9	77,2	83,6
Résultat net	26,7	27,5	24,6	26,1	26,5	24,5

GRD gaz

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prév.
Vue analytique	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	97,4	106,7	106,5	109,4	108,3	111,5
Ebitda	58,1	54,7	55,9	60	62,8	59,7
Résultat net	22,4	21,2	18,2	22,2	23,9	21,1

TOTAL RESA

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prév.
Vue analytique	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	272,3	285,5	289,7	319,7	332,8	335,9
Coûts Opérationnels (OPEX)	-137,2	-154,3	-158,0	-179,7	-194,7	-194,1
Ebitda	135,1	131,2	131,7	140	138	141,7
Amortissements	-57,6	-55,2	-60,0	-59,4	-56,3	-61,8
Réductions de valeur	-5,6	-3,8	-6,1	-5,9	-4,5	-5,2
Ebit	71,9	72,2	65,6	74,6	77,2	74,7
Résultat financier	-7,6	-7,6	-7,4	-9,4	-12,6	-13,5
Résultat exceptionnel						
Résultat fiscal	-14,5	-16,8	-16,4	-14,1	-16,2	-14,9
Résultat net	49,8	47,9	41,7	51,1	48,5	44,5

¹⁴ Vision du compte de résultat à l'exclusion des investissements (production immobilisée sans impact sur le résultat net et l'EBITDA)

4.1.2. BILAN

En millions d'€ Vue analytique	Réalité 2020	Réalité 2021	Réalité 2022	Réalité 2023	Prévisions 2024	Prév. 2025
Frais d'établissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Immobilisations incorporelles	19,0	19,3	20,2	20,5	20,2	20,2
Immobilisations corporelle	1.370,9	1.397,7	1.419,6	1.521,2	1.566,8	1.661,5
Immobilisations financières	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Créances à plus d'un an	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Stocks et commandes en cours	18,3	21,2	24,6	22,8	22,8	22,8
Créances à un an au plus	112,0	146,6	112,5	115,1	110,6	105,3
Valeurs dispo	30,5	32,0	41,1	23,8	74,5	83,8
Comptes de régularisation	54,0	50,7	87,2	116,7	149,6	126,4
ACTIF	1.605,9	1.668,6	1.706,4	1.821,3	1.946,0	2.021,4
Capital	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9
Réserves	141,1	170,1	193,2	225,4	255,1	280,8
Bénéfice reporté	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Subsides en capital	4,0	5,9	6,4	7,8	14,3	38,9
Provisions pour risques et charges	12,9	14,7	10,5	9,9	9,9	9,9
Dettes à plus d'un an	538,7	533,3	571,7	565,3	745,3	461,0
Dettes à un an au plus	239,9	275,4	258,0	347,8	256,3	565,6
Comptes de régularisation	8,2	8,2	5,6	3,9	3,9	3,9
PASSIF	1.605,9	1.668,6	1.706,4	1.821,3	1.946,0	2.021,4

4.1.3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE SIMPLIFIÉ

En millions d'€	Réalité 2020	Réalité 2021	Réalité 2022	Réalité 2023	Prévisions 2024	Prév. 2025
Trésorerie opérationnelle (FFO) ¹⁵	109,9	104,8	97,4	110,6	104,7	106,3
Investissements	-88,9	-82,3	-82,8	-161,3	-102,0	-156,4
Nouveaux emprunts			3,0	90,0	110	45,0
Remboursement d'emprunts	-7,1	-6,9	-5,5	-6,6	-21,4	-19,9
Dividendes année précédente ¹⁶	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8
Variation brute de trésorerie ¹⁷	2,2	-3,2	-6,7	13,9	72,5	-43,8

La variation brute de trésorerie ne prend pas en considération les variations du besoin de fonds de roulement ainsi que les subsides à percevoir, notamment liés à la smartisation des réseaux. L'impact sur la trésorerie des soldes réglementaires qui seront dégagés en 2023 et 2024 n'est pas intégré. Ils seront récupérés en 2025 et suivants.

4.1.4. PRÉVISIONS D'INVESTISSEMENTS

Les défis sociétaux et plus particulièrement la transition énergétique vont générer une augmentation sensible de nos investissements : smartisation de nos réseaux, augmentation des cadences de déploiement des compteurs digitaux, renforcement et mise en place de nouveaux points de transformation du réseau liée au Plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050.

¹⁵ FFO = Funds From Operations : résultat net + amortissements et réductions de valeur – profit cessions d'actifs

¹⁶ Le dividende relatif à l'année N est versé aux actionnaires en année N+1, après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale ordinaire.

¹⁷ À l'exclusion de variations du besoin de fonds de roulement et des subsides.

GRD Électricité

En millions d'€	Réalité	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Investissements bruts	125,6	87,7	128,9
Interventions de tiers	-23,6	-24,6	-32,9
Investissements nets	101,9	63,2	96,0
Investissements bruts - détail	Réalité	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Cabines	1,7	2,3	2,3
Câbles	4,4	4,9	4,6
Compteurs communicants	9,6	10,2	24,1
Raccordements	16,3	16,8	21,1
Déplacements	6,2	4,7	3,4
Immeubles	6,1	5,2	5,4
Lignes	1,9	1,7	1,9
Lotissements	6,0	5,1	5,3
Projets du Plan d'adaptation	15,2	14,0	15,5
Plan industriel	0,0	0,1	6,2
Smartisation	0,0	3,2	15,7
Supports	48,6	13,6	16,3
IT	4,0	2,4	2,4
Zonings	3,9	2,1	2,0
Autres	1,6	1,5	2,9
Investissements bruts totaux	125,6	87,7	128,9

Au cours de la période 2023-2025, RESA investira un total de 261,1 M€ dans le GRD électricité : 342,2 M€ bruts déduits de 81,1 M€ d'interventions de tiers (principalement les interventions des clients lors des raccordements).

Comme expliqué précédemment, une campagne de modernisation des installations existantes est planifiée annuellement dans le respect des budgets disponibles et suivant des critères de priorisation définis. A partir de 2024, une accélération est prévue dans le cadre :

- de la smartisation accrue de nos réseaux à hauteur de 18,9 M€, subventionnée par le plan de Relance Européen et des subsides régionaux.
- du renforcement et de la mise en place de nouveaux points de transformation du réseau prévus au Plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050 pour 6,2 M€.

L'accélération du déploiement des compteurs digitaux, dans la perspective de l'adoption future d'un décret encadrant le déploiement généralisé, est également prévue dans le budget ci-dessus. Cette accélération permettra un déploiement généralisé pour 2029.

Enfin, les budgets prévoient l'acquisition de bâtiments pour le nouveau siège social de RESA.

En millions d'€	Réalité	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Investissements bruts	61,9	42,3	62,2
Interventions de tiers	-2,5	-3,5	-2,7
Investissements nets	59,4	38,8	59,5
Investissements bruts - détail	Réalité	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Cabines	3,3	1,9	1,6
Compteurs communicants	0,6	1,2	1,6
Raccordements	9	9,2	8,7
Déplacements	1,7	0,9	1,1
Extensions	4,7	3,9	4,5
Lotissements	0,7	0,5	0,3
Renouvellement	14,5	14,7	18,5
Supports	26,1	7,2	13,3
IT	0,7	0,4	0,9
Zonings	0,4	0,6	1,1
Smartisation	0	1,4	7,7
Plan industriel	0	0	2,2
Autres	0,1	0,1	0,1
Investissements bruts totaux	61,9	42,3	62,2

Les investissements totaux prévus dans le GRD gaz s'élèvent à 157,7 M€ au cours de la période 2023-2025, soit 166,4 M€ bruts déduits de 8,7 M€ d'intervention de tiers (typiquement des interventions en cas de raccordement gaz non standards).

Comme en électricité, 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 va investir dans le développement d'alternatives innovantes à l'extension du réseau gazier en zone blanche. Ces investissements sont liés à l'octroi d'un subside par le Gouvernement Wallon.

Les budgets prévoient, ici également, l'acquisition de bâtiments pour le nouveau siège social de RESA.

4.1.5. PERSPECTIVES ET DIVIDENDES

Au cours des exercices 2023 à 2025, RESA prévoit de distribuer un dividende égal prévu au plan stratégique précédent, à savoir 18.800.000 euros. Ce dividende est relatif aux exercices comptables 2022 à 2024.

Par ailleurs, l'activité de RESA engendre un versement direct aux communes de redevances de voirie

(gaz et électricité). Par conséquent, les communes affiliées perçoivent, directement de RESA, les redevances de voirie électricité et gaz, calculées selon la méthodologie définie par le SPW. Pour 2024, ce montant est de l'ordre de 15 M€, contre 18 M€ les années précédentes. Cette baisse est principalement liée à la baisse de consommation de gaz.

Malgré la pression régulatoire pesant sur le GRD (voir supra), la volonté de RESA demeure de maintenir une rémunération de capital prudente, stable et prévisible pour les années futures à hauteur des dividendes précédemment distribués pour autant que les paramètres économiques le rendent possible.

RESA