Rapport de gestion du Conseil d'Administration sur les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2023

Table des matières

Préambule 3

1. 2023, l'année du Centenaire d'activité 5

2. Activités 2023 5
   - 2.1. Poursuite et lancement de programmes structurants à long terme 5
   - 2.2. Activités courantes 11

3. Contexte régulatoire et tendances du marché 14
   - 3.1. Méthodologie tarifaire 2019-2023 et revue du Revenu Autorisé 14
   - 3.2. Les tendances de l'exercice 2023 16
   - 3.3. Méthodologies tarifaires 2024 et 2025 à 2029 16

4. Analyse chiffrée des comptes annuels 21
   - 4.1. Bilan et compte de résultat 21
   - 4.2. Affectation du résultat proposée à l'Assemblée générale 23
   - 4.3. Risques et incertitudes auxquels la société est confrontée 24
   - 4.4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice 25
   - 4.5. Circonstances susceptibles d'exercer une influence notable sur le développement de la société, pour autant que ces indications ne soient pas de nature à porter gravement préjudice à la société 26
   - 4.6. Activités en matière de recherche et développement 27
   - 4.7. Existence de succursales 30
   - 4.8. Informations sur l'usage d'instruments financiers 30
   - 4.9. Mention en application de l'article 3:6, §1er 9° du code des sociétés et des associations 31

Préambule

Conformément aux dispositions des Codes des Sociétés et des Associations et de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, nous avons l'honneur de vous faire rapport de l'exercice comptable couvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2023 et de soumettre à votre approbation les comptes de l'exercice arrêtés au 31 décembre 2023.

*

Propriété de 73 Villes et Communes, de la Province de Liège et de l'intercommunale pure de financement ENODIA[1], RESA est une entreprise publique destinée à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes.

Durant cette année 2023, le mandat autorisant RESA à exercer ses activités sur ses 73 communes affiliées a été renouvelé pour 20 ans. Cela représente pour les communes actionnaires un engagement de 20 années durant lesquelles elles confient à l'Intercommunale la gestion de leur réseau et l'approvisionnement énergétique de leurs citoyens. Cette procédure, qui ancre RESA dans le paysage énergétique wallon, renforce sa détermination à être le partenaire privilégié des communes en poursuivant ses missions de base et dans le cadre de la transition énergétique. Ce renouvellement est d'autant plus symbolique qu'il est officiellement intervenu à l'aube du centenaire de l'activité de gestionnaire de distribution d'électricité.

Depuis mi 2019, RESA s'est lancée dans un profond plan de transformation visant à améliorer ses performances et son efficacité afin de garantir à ses clients un service de qualité tout en maintenant des tarifs maitrisés et équitables pour l'ensemble de la population. C'est ainsi que les programmes « RESOLUTION » et « EVE », portant respectivement sur l'amélioration de la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle, ont vu le jour entre 2021 et 2022. Il semblait effectivement indéniable pour notre intercommunale que la satisfaction du client reposait également sur des processus opérationnels repensés dans ce but.

Toutefois, durant cette année de commémoration de centenaire, le Conseil d'administration a également souhaité réfléchir aux enjeux et défis liés aux métiers de RESA, à ses engagements pour l'avenir, guidés par sa vision de connecter les énergies pour une société plus durable et solidaire. Le Conseil d'administration a dès lors souhaité que 2023 marque le début d'un nouveau siècle pour RESA,

[1] En 2024, les actions de RESA détenues par ENODIA ont été transférées à une autre intercommunale pure de financement, la société coopérative RESA Holding — voir point 3.4 pour de plus amples détails.

fait de perspectives enthousiasmantes et de tout ce qui maintiendra intacte la passion du métier et la volonté de faire de RESA un service public exemplaire, source de fierté pour chacune et chacun, ainsi que pour l'ensemble de ses pairs. L'expertise centenaire de RESA et son rôle dans la gestion des réseaux d'énergie placent l'Intercommunale au cœur de la transition énergétique. Armée de toutes ses forces, RESA entend contribuer activement à la décarbonation de la société.

Les réseaux de distribution sont la colonne vertébrale sur laquelle viennent se greffer ces nouveaux usages qui constituent une des réponses face à la crise énergétique et climatique. Ces réseaux, qui ont fait preuve de résilience jusqu'ici, doivent impérativement faire l'objet d'investissements conséquents afin d'accueillir l'électrification massive des nouveaux modes de consommation d'énergie tout en réfléchissant aussi à l'avenir des réseaux gaziers. Durant l'année écoulée, le Conseil d'administration a dès lors, et en parallèle des programmes existants, décidé de lancer le programme « TRANSITION ÉNERGÉTIQUE » qui porte notamment sur l'élaboration d'un plan d'investissements ambitieux afin de réussir la transition énergétique et climatique.

Dans les pages qui suivent, nous vous présentons nos grandes réalisations 2023 ayant pour but de répondre aux ambitions fixées par nos actionnaires.

RESA

Société Anonyme — Intercommunale **Registre des personnes morales de Liège**

Siège social : Rue Sainte-Marie 11 - 4000 LIÈGE **T.V.A. BE 0847.027.754**

1. 2023, l'année du Centenaire d'activité

L'histoire de RESA a commencé il y a cent ans, le 30 mars 1923, par la naissance de l'Association Liégeoise d'Électricité, la première intercommunale créée sur base de la loi de mars 1922. Apporter la lumière à tous et partout, telle était sa mission première. À l'époque, l'idée de s'unir, au-delà des différences et des intérêts particuliers, pour offrir aux citoyens les conditions de leur émancipation et du développement des territoires, était tout à fait novatrice. Aujourd'hui, face aux enjeux de la transition énergétique, cette dynamique de progrès social est toujours au cœur de la mission de RESA.

Le centenaire de RESA, représentait l'occasion de retracer un siècle d'expertise au service de la collectivité, travail réalisé avec l'appui de spécialistes, historiens et ingénieurs, et paru sous la forme d'un ouvrage collectif « RESA, un centenaire entre chaleur et lumière ».

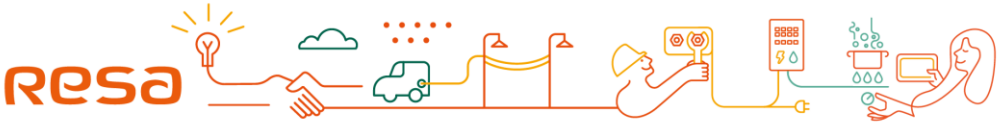
Outre les moments de célébration avec nos collaborateurs, leur famille, nos parties prenantes et nos actionnaires, le point d'orgue de ce centenaire fût le lancement officiel des travaux de rénovation de l'ancien Institut Montefiore, joyau du patrimoine, qui symbolise une nouvelle page de l'histoire de RESA. Avec l'immeuble situé au 38 Boulevard d'Avroy auquel il sera relié, l'espace accueillera l'ensemble des services technico-administratifs actuellement dispersés sur différents sites. Au cœur de la cité, en connexion avec HEC Liège, des entreprises, des start-up, des restaurants…, ces lieux chargés de vie et de mémoire offriront à RESA l'opportunité d'écrire la suite de son histoire dans un cadre où l'ancien dialogue avec le nouveau.

2. Activités 2023

2.1. Poursuite et lancement de programmes structurants à long terme

2.1.1. Amélioration de la satisfaction client

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



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, programme engageant d'amélioration du service client et de l'efficacité opérationnelle de RESA.

Par ce programme, dont la phase de réalisation a débuté en 2022, l'Intercommunale souhaite revoir en profondeur les processus, l'organisation et les outils à disposition des services clients, afin de simplifier les démarches de ses clients, de garantir un suivi proactif des demandes, d'augmenter la satisfaction et de faciliter le travail de ses collaborateurs. L'objectif est de fournir à ses parties prenantes une expérience client end-to-end optimale et garantissant une cohérence complète de la relation que les clients entretiennent avec RESA dans le cadre de tous leurs besoins.

Plusieurs avancées concrètes ont vu le jour durant l'exercice social. Citons à titre d'exemple :

- L'amélioration de la qualité d'interaction et de la relation client. Débutée à la fin 2022, la mise en place des coordinateurs de dossiers de raccordement et des interlocuteurs spécialisés a été un chantier majeur de l'année 2023. Aujourd'hui, tous les dossiers de travaux résidentiels et de questions d'injection photovoltaïque sont pris en charge par un coordinateur dédié. Ce dernier fait le relai vers les équipes techniques afin d'apporter des solutions dans les meilleurs délais.
- La modernisation des outils au service du client. La première partie de notre nouvelle Plateforme Expérience Client a été mise à disposition des utilisateurs le 28 septembre 2023. Elle permet désormais :
  - *Une vue à 360° de nos clients* : L'ensemble des données Clients, encodées lors de contacts directs avec RESA ou transmises par des fournisseurs d'énergie, seront centralisées en lien avec nos données techniques du réseau.
  - *Une centralisation de toutes demandes clients* : l'ensemble des échanges par mails, SMS, courriers, visites… seront centralisés sur la fiche client et mis à jour simultanément selon les activités encodées sur le réseau.

Ce programme se poursuivra également en 2024 avec notamment le lancement d'une mesure de la satisfaction de nos clients, l'étendue du modèle de coordinateurs de dossiers aux travaux non-résidentiels, la refonte de notre modèle de proximité clientèle et enfin, une réflexion sur les missions confiées au call-center.

2.1.2. Amélioration de l'efficience opérationnelle

Le programme Ensemble Vers l'Efficience (eVe), dont l'ambition est de réfléchir en profondeur à notre organisation et à nos processus afin d'améliorer notre efficience opérationnelle tout en maitrisant nos

coûts, a été lancé fin 2022. Deux objectifs s'ajoutent à celui-ci : garantir la prise en charge des défis liés à la transition énergétique et des besoins futurs de nos clients d'une part et renforcer la fierté du personnel de RESA, son bien-être au travail et la culture d'entreprise, d'autre part.

L'optimalisation des trajets domicile-chantier mis en place en urgence lors du confinement sanitaire du printemps 2020, ainsi que la redistribution de nos activités de réseaux au sein de nos centres opérationnels (y compris au sein du nouveau centre de Villers-le Bouillet acquis en 2023), font partie des réflexions menées au sein de ce programme.

Ce projet, axé sur une approche terrain, nous a permis de lancer une démarche d'amélioration continue au sein de nos équipes afin de répondre à l'ensemble de nos défis. Ce projet sera finalisé en juin 2024 avec la définition d'une organisation cible pour les départements responsables de l'exploitation, l'engineering et l'ordonnancement.

2.1.3. Vers une société décarbonée

Au-delà de sa volonté d'anticiper les besoins de ses clients en matière d'énergie, RESA se donne comme ambition de devenir un important moteur de la transition énergétique et ainsi soutenir les pouvoirs publics dans l'atteinte de leurs objectifs climatiques. À cet égard, RESA développe une stratégie d'accélération de la transition énergétique et écologique au service de ses communes et de ses clients, et a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

Cette stratégie d'accélération porte sur deux axes :

- Axe 1 : Développement de plans d'investissement cohérents sur nos réseaux

En Wallonie, comme partout en Europe, les gestionnaires de réseaux de distribution d'énergie font face à une accélération de la transition énergétique qui implique une utilisation plus importante des réseaux électriques.

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

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

Avec la transition énergétique, ces usages vont considérablement changer. En plus de s'éclairer, de faire fonctionner ses multiples appareils électroménagers, il faudra pouvoir recharger un ou plusieurs véhicules électriques, se chauffer avec une pompe à chaleur, ou encore produire son énergie avec des panneaux photovoltaïques. De ces utilisations des réseaux, nous connaissons surtout aujourd'hui les installations photovoltaïques, présentes chez environ un quart de nos clients. Le développement de la mobilité électrique s'accélère et nous anticipons celui des pompes à chaleur dans la prochaine décennie.

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

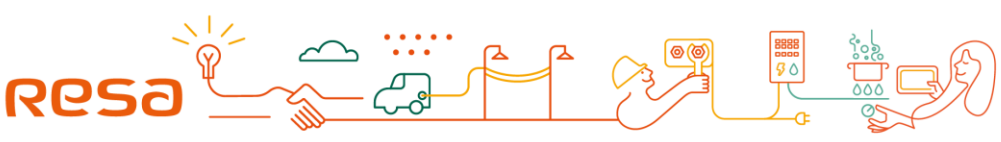
Les incertitudes sur le rôle futur des molécules dans le système énergétique sont quant à elles fort importantes. À des fins de bonne gestion de son réseau de gaz, RESA entend suivre de près les évolutions du secteur et envisage dans la prochaine décennie une stratégie d'investissements « défensive » se concentrant sur le renouvellement du réseau pour maintenir son haut niveau de sécurité tout en accueillant progressivement des molécules vertes dans son réseau.

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

- Axe 2 : Développement des activités

Comme présenté lors de la parution de notre plan stratégique 2023-2025, RESA développe une stratégie d'accélération de la transition énergétique au service de ses communes et de ses clients, et a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

Dans sa réflexion pour se positionner dans les métiers du futur en lien avec l'énergie et la gestion de réseaux, 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.



La transition énergétique est indissociable des réseaux de distribution d'électricité et de gaz qui constituent la colonne vertébrale de la politique énergétique. L'expertise du GRD, enrichie par les nombreuses collaborations publiques et privées naturelles avec les autres gestionnaires de réseaux (ELIA, FLUXYS, FLUVIUS, ORES, SIBELGA, etc.) et acteurs du secteur de l'énergie, positionne RESA comme partenaire naturel, évident et légitime de la transition énergétique et écologique.

Cette transition énergétique, étant donné l'émergence de nouveaux usages et modèles de marchés qui en découlent[2], impose aux GRDs de diversifier leurs activités[3] afin de pouvoir continuer à distribuer l'énergie et la chaleur dans des conditions optimales aux utilisateurs de réseaux. Dans cette démarche de diversification, il revient toutefois à RESA de respecter les principes d'unbundling[4] du secteur énergétique dont le Régulateur, la Commission Wallonne Pour l'Énergie (CWaPE) en est un des garants.

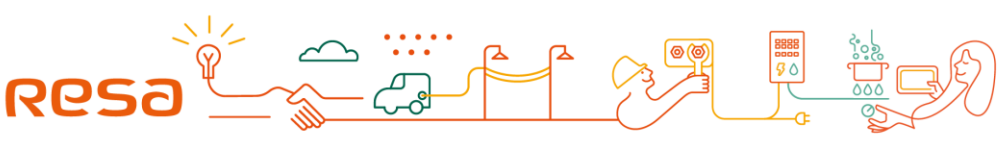
Au-delà de la diversification des métiers, il importe à RESA et à ses dirigeants de pouvoir offrir, en partenariat avec d'autres acteurs du secteur énergétique, un ensemble de services cohérents, intégrés et porteurs au sein du tissu économique liégeois. C'est pourquoi RESA et ses dirigeants ont souhaité développer un nouveau modèle de société publique de l'énergie avec la volonté de devenir un outil public au service de la transition énergétique pour toute la Wallonie. Ce nouveau modèle permettra d'accélérer la transition énergétique tout en assurant à RESA et à ses actionnaires un modèle économique et juridique clarifié ainsi que le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux des actionnaires communaux et provinciaux.

Les activités que RESA souhaite développer en partenariat avec d'autres acteurs[5], liées au secteur de l'énergie et à la gestion des réseaux, représentent, en effet, 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.

Néanmoins, forte de la confiance renouvelée de la part des communes desservies par le GRD et de ses nouveaux projets concrets, RESA est 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. Ainsi, RESA a souhaité créer une Intercommunale Pure de Financement (IPF) distincte, la

[2] Citons ici à titre d'exemple : la mobilité électrique, l'électrification de la société, la flexibilité, le stockage…
[3] Comme, par ailleurs, également recommandé par la déclaration de politique régionale wallonne.
[4] Principe de séparation des métiers de fourniture, distribution et production.
[5] Citons à titre d'exemple : Biométhanisation, hydrogène, stockage….



société coopérative intercommunale RESA Holding. Elle sera actionnaire de RESA GRD et d'une société sœur, Transénergie[6]. Ce modèle de structure permet un alignement systématique de la stratégie au sein des différentes entités et une plus grande lisibilité et prévisibilité pour les actionnaires. Ce modèle respecte les principes d'unbundling[7] prescrits dans les décrets électricité et gaz.

Le nouveau modèle de société proposé, structurant à l'échelle de la métropole liégeoise, favorisera 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.

La conclusion de partenariats permettra de développer un écosystème énergétique liégeois parfaitement aligné par ailleurs avec la récente « feuille de route de la Métropole liégeoise » éditée par le GRE Liège et sa stratégie « CAP30 » qui associe RESA à plusieurs de ses axes de développement. L'ensemble de ces projets seront porteurs d'emplois locaux et de développement économique, et permettront d'accélérer la transition énergétique tout en assurant à nos actionnaires le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux des actionnaires communaux et provinciaux.

2.1.4. Regroupement de nos activités administratives

Au-delà de l'amélioration de l'efficience opérationnelle, c'est l'ensemble de la chaine de communication interservices que RESA souhaite réformer afin de pouvoir fournir un service qualitatif à l'ensemble de ses clients. Si les activités opérationnelles de RESA se doivent d'être au plus proche de ses clients de manière à assurer une couverture rapide et optimale de l'ensemble de nos réseaux gaz et électricité, il importe également que le cœur administratif de RESA puisse être centralisé afin d'optimiser les échanges entre les services administratifs et/ou techniques.

Cette opportunité s'est présentée en 2020/2021 par le démarrage de projets immobiliers situés au centre-ville de Liège. Les équipes administratives et techniques de RESA seront dès lors rassemblées à l'horizon 2026 dans deux implantations jointives : l'immeuble de bureaux situé Boulevard d'Avroy n° 38 ainsi que l'ancien Institut Montefiore, situé Rue Saint-Gilles. L'évolution de ce projet d'entreprise a été suivie tout au long de l'année 2023 par le Conseil d'administration.

La première phase de ce projet a été clôturée. Les premières équipes de RESA ont pu prendre possession du nouveau bâtiment situé au Boulevard d'Avroy 38 durant le 1er trimestre 2024. Parallèlement, à la suite de l'obtention en 2023 du permis de construire délivré par la Ville de Liège, les travaux du site

[6] Nom temporaire et non définitif.
[7] Principe de séparation des métiers de l'énergie.

Montefiore ont pu débuter mi-2023 et s'étaleront jusqu'au printemps 2026. Le transfert de l'ensemble du personnel administratif est dès lors attendu à l'été 2026 au plus tard.

2.1.5. Responsabilité sociale de l'entreprise

Après la réalisation d'un premier diagnostic établissant le « profil ESG » de RESA en fonction de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, et la définition d'un plan d'actions concret visant à son amélioration, RESA s'est lancée en 2023 dans une démarche ambitieuse de mise en conformité avec la Directive européenne sur le reporting de durabilité. Au-delà d'une obligation légale, cette démarche permettra d'améliorer l'image de l'entreprise et d'optimiser ses pratiques de responsabilité sociale d'entreprise et d'intégrer ces principes dans toutes ses activités.

RESA a également établi son Bilan Carbone pour les années 2021 et 2022. Par cette analyse, RESA possède désormais une compréhension détaillée de ses émissions de gaz à effet de serre. En disposant de ces données, RESA est en mesure de formuler un plan de décarbonation précis, visant à réduire son empreinte carbone et à adopter des pratiques plus durables. De plus, en suivant régulièrement ses progrès et en comparant les résultats avec les données de référence établies, RESA pourra évaluer les effets concrets de ses initiatives de réduction des émissions.

2.2. Activités courantes

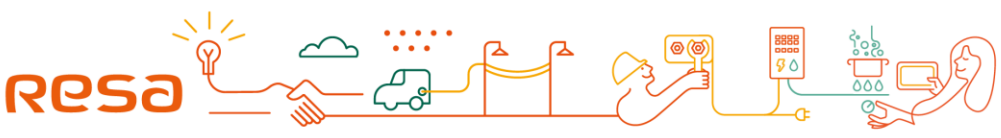
2.2.1. Développement des compteurs communicants

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

Malgré une timide phase de démarrage en 2020 et début 2021 liée à différents facteurs internes et externes[8], RESA a d'ores et déjà installé, à fin 2023, près de 67.857 compteurs digitaux. Il est toutefois à noter que les efforts se portent davantage sur le déploiement des compteurs « électricité ».

Le plan de déploiement actuel prévoit une couverture du parc de 100 % de compteurs digitaux à l'horizon 2038, soit près de 36.000 compteurs installés par an. Toutefois, compte tenu des travaux législatifs en cours portant sur le déploiement total des compteurs digitaux sur l'ensemble du territoire wallon à l'horizon 2029, il est possible qu'une accélération du déploiement soit opérée à courte échéance.

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



2.2.2. Amélioration de la qualité de nos services de distribution d'énergie

Afin de répondre aux besoins de nos clients, RESA travaille chaque jour à améliorer la qualité de ses services en procédant à la maintenance, au renforcement, ou au développement de ses réseaux de distribution.

Comme chaque année, RESA a réalisé plusieurs ouvrages majeurs sur son réseau de distribution d'électricité en vue d'améliorer l'efficacité, la sécurité et la qualité de celui-ci.

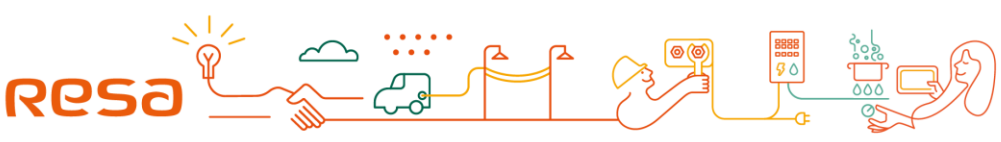
RESA a posé 100 km de câbles moyenne tension ayant permis la désaffectation de 46 km de câbles moyenne tension et la mise hors tension de 30 km de lignes aériennes moyenne tension. Ces travaux d'enfouissement contribuent à améliorer de manière significative la qualité de notre service dans les zones plus rurales.

Durant cette année 2023, les équipes opérationnelles de RESA ont aussi consacré une part importante de l'investissement stratégique à la construction de la Cabine Divisionnaire alimentant le zoning des Hauts-Sarts et à la mise en service de la Sous-station de Angleur 6 KV. Celle-ci permet d'améliorer et fiabiliser l'alimentation électrique d'une partie importante de la ville de Liège. Ce chantier a aussi permis la mise en place d'une nouvelle passerelle cyclopiétonne au-dessus du canal de l'Ourthe apportant ainsi une solution de mobilité douce aux Liégeois. Ces 2 projets de remplacement de la Cabine divisionnaire des Hauts-Sarts et de la Sous-station de Angleur 6 kV permettent de réduire drastiquement les risques liés à la sécurité d'exploitation de ces installations d'un niveau équivalent à 60 rénovations de cabines standards.

RESA procède également chaque année à une série de travaux tels que des bouclages techniques, des renouvellements d'installations, des extensions de réseaux et des travaux de raccordements.

À titre d'exemple, les équipes opérationnelles ont :

- Posé 23 km de câbles moyenne tension depuis la Sous-station de Profondval à Flémalle pour alimenter la zone sud-ouest de Bierset.
- Réalisé 189 dossiers de réseau Gaz en 2023 correspondant à la pose de 29 km de conduites de gaz. Les dossiers d'extension les plus significatifs étant :



- La pose de 820 m de canalisations basse pression à Blegny (Saive). Ce chantier permettra l'équipement en gaz naturel de 12 maisons et de 42 appartements sur l'ancien site de la caserne militaire de Saive ;
- Une pose de 1505 m de canalisations moyenne pression dans le cadre d'un renforcement d'alimentation de réseau sur l'entité de Fléron (Retinne) ;
- Une pose de 490 m de canalisations moyenne pression avec forage dirigé sous la voie rapide RN90 pour l'alimentation du client industriel Poudrerie Clermont située sur la commune d'Engis ;
- Spa, avenue Reine Astrid, nous avons renouvelé 1015 m de nos installations basse pression en coordination avec le SPW lors de la création d'une piste cyclopiétonne.

- D'autres travaux de poses ont été réalisés dans le cadre de l'assainissement de nos canalisations : Albert 1er Engis, Nyst à Liège, finalisation Tram à Liège…

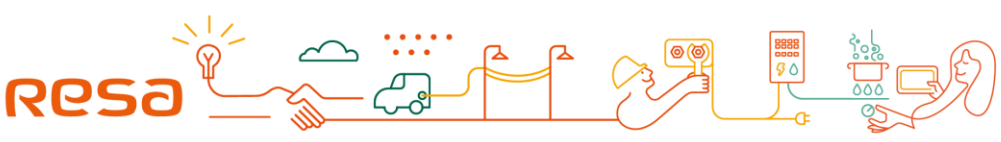
- En décembre 2023, nous avons aussi procédé à la pose d'une passerelle au-dessus de la Vesdre, entre la rue Haute Crotte (côté Verviers) et le chemin des Trois Fontaines (côté Dison). L'installation de cette structure baptisée « Fil de fer » rencontre ainsi un double objectif : offrir une liaison cyclopiétonne entre les deux communes, et installer une conduite de gaz qui permet à RESA de boucler son réseau de distribution mis à mal par les inondations de juillet 2021.

2.2.3. Un canal dédié aux collectivités

RESA a mis en place un service aux collectivités ayant pour but de répondre de manière globale aux différentes demandes des collectivités et de ses communes actionnaires. Cette prise en charge par un service dédié offre un point de contact unique à ces clients dans le cadre de leurs différents dossiers (chantiers, raccordement…).

Consécutivement aux inondations de juillet 2021, ce point de contact unique a été repensé au niveau organisationnel dans le but de répondre toujours plus efficacement aux demandes des clients. Le service aux collectivités a dès lors été remodelé autour de deux divisions : les divisions « Ordonnancement » et « Eclairage public ». Ce service représente désormais 55 agents dont la mission principale est de répondre aux sollicitations des collectivités et des communes actionnaires.

Ce service a, durant l'année 2023, rencontré 69 communes sur les 73 affiliées dans l'objectif de leur présenter les défis auxquels l'Intercommunale est confrontée, mais également dans l'intention de les écouter et répondre à leurs éventuelles interrogations. Nous avons également profité de ces rencontres afin de rappeler les points de contact et canaux de communication au sein de nos services.



À la suite de ces visites, des réunions citoyennes ont été organisées durant lesquelles notre intercommunale a pu répondre aux questions relatives notamment aux problèmes rencontrés par nos clients.

3. Contexte régulatoire et tendances du marché

3.1. Méthodologie tarifaire 2019-2023 et revue du Revenu Autorisé

La méthodologie tarifaire 2019-2023 actuellement en vigueur a été publiée par le régulateur en date du 17 juillet 2017 et a mis ainsi un terme aux quatre années de période « transitoire » qui ont suivi le transfert de compétence tarifaire du fédéral vers les régions en juillet 2014.

Cette méthodologie est basée sur une approche « Revenue Cap », plus incitative et impose notamment au GRD une diminution chaque année et cumulativement de ses coûts contrôlables de 1,5 % pendant 4 ans (facteur X), ce qui accentue la pression régulatoire sur les activités opérationnelles des GRDs. Elle instaure également un facteur d'évolution lié à la qualité de service (facteur Q). Ce facteur est mis à 0 pour la période 2019-2023, mais sa valeur sera directement liée lors de la prochaine période régulatoire au suivi d'indicateurs de qualité à mettre en place dès à présent chez les GRDs.

La méthodologie 2019-2023 actuelle divise également le processus tarifaire en deux phases : l'établissement d'un Revenu Autorisé correspondant à un budget tarifaire annuel pour chaque année de la période régulatoire et la traduction de ce revenu autorisé en tarifs de distribution d'électricité et de gaz.

Le revenu autorisé correspond au chiffre d'affaires auquel le GRD peut prétendre pour ses activités de distribution d'électricité et de gaz.

Pour rappel, ce revenu autorisé a été revu en 2020 et 2021 en application des dispositions de la méthodologie tarifaire applicable aux gestionnaires de réseaux de distribution d'électricité et de gaz naturel actifs en Région wallonne pour la période régulatoire 2019-2023.

Ces demandes de révision portaient sur l'intégration des impacts principaux liés à l'autonomisation de RESA et de ceux découlant de l'article 35 du décret du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché

régional de l'électricité qui prévoit l'obligation, pour les gestionnaires de réseau de distribution d'électricité, de déployer les compteurs communicants « électricité ».

Courant 2022, une nouvelle demande de révision du revenu autorisé a été introduite auprès du régulateur. La situation économique s'était en effet fortement dégradée depuis le printemps 2022 : instabilité du contexte géopolitique à la suite de la guerre russo-ukrainienne, pénurie de matières premières, hausse considérable des prix de l'énergie et des carburants… Ces hausses de prix importantes ainsi que les indexations de salaires successives qui en ont été la conséquence sont autant de dépenses additionnelles auxquelles les entreprises, dont RESA, ont dû faire face. L'inflation pour 2023 a atteint 4,06 %[9] contre 9,59 % en 2022. L'indice santé, quant à lui, s'élève pour 2023 à 4,33 % contre 9,25 % 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.

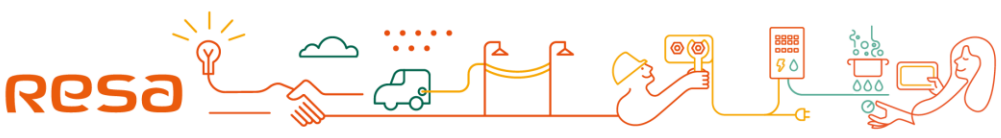
En date du 15 décembre 2022, RESA a reçu la décision d'approbation de sa demande de révision des Revenus Autorisés afin de couvrir essentiellement les effets de l'indexation, mais aussi une partie des coûts additionnels liés à la législation relative aux traitements des terres excavées. Ces révisions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

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

Figure 1 — Revenus autorisés 2022 et 2023 de RESA

La répercussion de ces montants dans les tarifs de distribution a quant à elle été lissée sur plusieurs années par la constitution de soldes régulatoires pour les années au-delà de 2023.

[9] Indice des prix à la consommation — Bureau du plan



Enfin, RESA a décidé de restituer les bonus cumulés des années 2019 à 2022 qui s'élèvent à 1,2 million d'euros. Ces bonus ont été restitués aux URDs via le tarif 2023.

3.2. Les tendances de l'exercice 2023

En électricité, on constate en 2023 une baisse des revenus de distribution de 3 %. Cette baisse provient essentiellement d'une diminution des quantités consommées de 9,1 %, principalement au niveau de la basse tension. Cette baisse est partiellement contrebalancée par la hausse du tarif relatif aux soldes régulatoires du passé alloués aux tarifs 2023, quel que soit le niveau de tension ainsi que d'une hausse des recettes prosumers suite à la hausse du nombre de prosumers, et par conséquent, de la puissance cumulée des installations photovoltaïques sur le réseau.

En gaz, les revenus de distribution baissent de 14 % par rapport à l'année passée. En effet, nous constatons une diminution des volumes consommés de 19,8 %, toutes catégories de clients confondues. Cette baisse est en partie contrebalancée par une hausse du tarif relatif aux soldes régulatoires du passé alloués aux tarifs 2023.

La conjugaison de ces éléments se traduit par une baisse du chiffre d'affaires Gridfee (redevance de distribution) de RESA SA Intercommunale. Cette baisse est cependant neutralisée au travers du solde régulatoire.

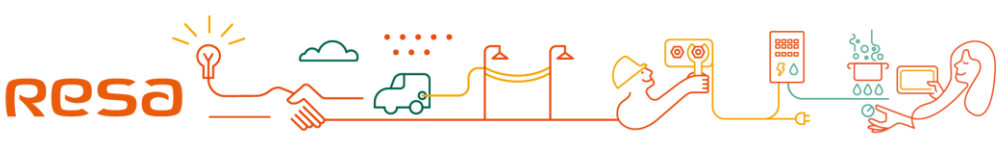
Pour le futur, la pression régulatoire s'exerçant sur les GRDs s'intensifiant, il incombera à l'Intercommunale de continuer à faire preuve de la plus grande rigueur de gestion et de la plus grande efficience possible dans la gestion des coûts contrôlables afin de ne pas dégrader son bénéfice, c'est-à-dire sa marge équitable. Pour maintenir sa rentabilité, RESA doit dès lors continuer à améliorer son efficience, notamment par une gestion optimale des actifs et des ressources consacrées.

3.3. Méthodologies tarifaires 2024 et 2025 à 2029

Année 2024

Le projet de méthodologie tarifaire publié par la CWaPE en date du 1er juin 2022 et relatif, initialement, aux années 2024-2028, entrainait 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), et 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 a 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 régulatoires du passé à affecter ;
- L'impact de l'inflation 2024 sera corrigé a posteriori par la constitution d'un solde régulatoire ;
- 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 fréquentes[10] ;

Le dossier de RESA a été introduit en date du 13 août 2023, et une décision sur la partie Revenu Autorisé et Tarifs périodiques a été obtenue en date du 20 octobre 2023. La décision relative aux tarifs non périodiques a été obtenue quant à elle le 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 régulatoires du passé) et d'une baisse des volumes distribués.

Les soldes régulatoire du passé comprennent une partie de notre révision des Revenus Autorisés 2022 et 2023 (cf. supra). Le contexte dans lequel cette révision de notre revenu autorisé est intervenue est

[10] Citons à titre d'exemple : 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.

historique. Comme pour la majorité des entreprises, la masse salariale et les coûts énergétiques sont les deux principales sources de dépenses au sein de notre 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 notre intercommunale. Téléphonie, distribution d'eau, transports, frais postaux, revenus cadastraux, tous les secteurs publics ont été touchés par ces augmentations tarifaires.

Une juste tarification, « cost-reflective », a toujours été notre leitmotiv. Il n'est dès lors pas anormal, dans le cadre de notre gestion prudente, d'ajuster nos 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 distribués durant la crise énergétique impacte directement nos 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 gaz et en électricité, dans une moindre mesure, durant ces dernières années constituent également une part importante des soldes régulatoires du passé devant être affectés sur les années futures ; ce que nous avons voulu éviter de réitérer pour 2024.

Années 2025 et suivantes (2025-2029)

Le cadre régulatoire 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 de nos 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 réseau 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
AIEG - Extension du réseau	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 563 827*	*7 405 783*
AIEG - Évolution de la pointe	*1 270 000*	*1 074 241*	*1 057 324*	*1 040 673*	*2 144 408*	*6 586 645*
AIESH – Investissements additionnels	901 165	901 165	901 165	901 165	1 002 349	4 607 009
AIESH - Extension du réseau	*901 165*	*901 165*	*901 165*	*901 165*	*1 002 349*	*4 607 009*
AIESH - Évolution de la pointe	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
ORES - Investissements additionnels	21 933 931	24 389 081	27 837 044	32 152 932	42 943 904	149 256 892
ORES - Extension du réseau	*14 533 205*	*15 187 887*	*15 800 633*	*16 527 662*	*17 077 773*	*79 127 161*
ORES - Évolution de la pointe	*7 400 726*	*9 201 194*	*12 036 411*	*15 625 269*	*25 866 131*	*70 129 731*
RESA - Investissements additionnels	21 384 223	38 589 853	24 920 110	25 123 589	29 278 052	139 295 827
RESA - Extension du réseau	*16 881 208*	*30 440 702*	*16 710 264*	*16 881 208*	*17 642 876*	*98 556 257*
RESA - Évolution de la pointe	*4 503 015*	*8 149 151*	*8 209 846*	*8 242 381*	*11 635 177*	*40 739 570*
REW - Investissements additionnels	2 165 479	2 212 486	2 258 916	2 308 091	2 863 263	11 808 236
REW - Extension du réseau	*1 428 842*	*1 457 321*	*1 486 800*	*1 517 773*	*1 550 824*	*7 441 560*
REW - Évolution de la pointe	*736 637*	*755 165*	*772 116*	*790 319*	*1 312 439*	*4 366 676*
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 2— source CWaPE — Rapport Schwatz&co — extrait de l'Annexe 1 — Motivation-Annexe B — Coûts additionnels 25-29 pour l'activité électricité et gaz

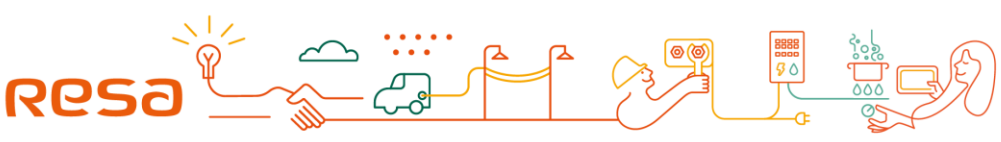
En sus de ces enveloppes additionnelles de Transition, les principaux autres changements de cette nouvelle méthodologie sont les suivants :

- 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 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 3 — 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 4 — 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).

Cette nouvelle méthodologie prévoit également des changements importants dans la structure tarifaire des clients basse tension à partir de l'année 2026. Ces changements sont actuellement à l'étude chez le Régulateur. La CWaPE publiera ses lignes directrices sur la future structure tarifaire basse tension en juillet 2024. Conformément au timing prévu dans la méthodologie tarifaire, RESA a transmis son dossier d'approbation des revenus Autorisés 2025-2029 en date du 13 octobre 2023. La CWaPE a approuvé la proposition de revenu autorisé gaz de RESA le 29 mars 2024. La décision relative au revenu autorisé électricité est attendue pour le 16 mai 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 connaitre un pic avant la fin de la décennie ». Toute notre énergie sera donc focalisée dans les prochaines années à la réussite de ces investissements futurs, dans un contexte de maitrise de nos coûts et d'efficience à tout niveau de l'organisation.

4. Analyse chiffrée des comptes annuels

Depuis le 1er juillet 2016, RESA s'est vu assigner par l'agence de notation Moody's une note A2 (perspectives stables), tant quant à sa qualité en tant qu'émetteur, qu'au niveau des conditions de l'emprunt obligataire émis. Cette note avait jusqu'alors été confirmée chaque année par Moody's. Néanmoins, le contexte d'adoption de la méthodologie tarifaire 2025-2029 et ses paramètres économiques ont eu pour conséquence, début juillet 2023, une dégradation de la notation de RESA au niveau A3, laquelle aura un impact sur notre accès aux crédits et sur nos coûts de financements.

La raison principale de cette dégradation s'explique par les paramètres économiques imposés par le régulateur dans la méthodologie tarifaire 2025-2029.

Cette nouvelle, bien que regrettable, est toutefois à relativiser étant donné que la gestion et les fondamentaux de RESA ne sont pas remis en cause dans le cadre de cette réévaluation. Notons également que FLUVIUS, la société d'exploitation des GRDs flamands, possède également cette même note.

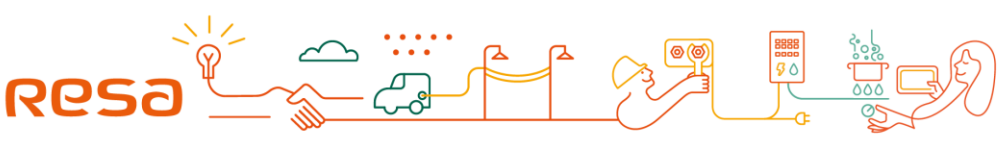
4.1. Bilan et compte de résultat

4.1.1. Bilan

Le total bilantaire de RESA S.A. Intercommunale s'élève à 1.821.280.590,59 €.

Les principales rubriques de l'actif sont :

- Les actifs immobilisés à hauteur de 1.541.897.497,92 € comprenant principalement la valeur des réseaux électriques et gaziers ;



- Les créances à plus d'un an : 883.550,00 € ;
- Les stocks et commandes en cours d'exécution : 22.788.272,10 € ;
- Les créances à un an au plus : 115.141.217,15 € dont 73.582.081,66 € de créances commerciales ;
- Les valeurs disponibles : 23.831.782,75 € ;
- Les comptes de régularisation : 116.738.270,67 €.

Les principales rubriques du passif (après affectation du résultat de l'exercice 2023) sont :

- Les capitaux propres qui s'élèvent à 894.314.448,33 €, comprenant l'apport en capital de 657.880. 492,30 € (représenté par 9.063.477 actions), 225.405.496,16 € de réserves, 3.236.134,76 € de résultat reporté et de 7.792.325,11 € de subsides en capital ;
- Les provisions pour risques et charges : 9.909.275,01 € ;
- Les dettes à plus d'un an : 565.282.596,27 €, comprenant l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros ;
- Les dettes à un an au plus : 347.840.186,71 €, dont 111.417.632,08 € de dettes financières, 141.405.991,95 € de dettes commerciales, 17.915.619,54 € de dettes fiscales, salariales et sociales, 31.655.130,43 € d'acomptes reçus sur commande et de 45.445.812,71 € d'autres dettes ;
- Les comptes de régularisation : 3.934.084,27 €.

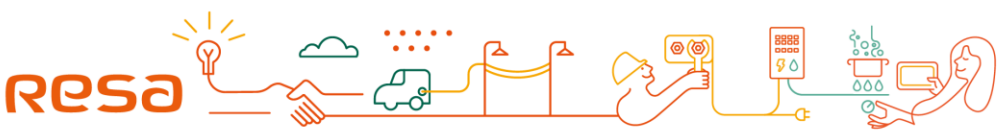
4.1.2. Compte de résultats

Le montant des ventes et prestations s'élève à 567.384.664,81 € et se décompose comme suit :

- Chiffre d'affaires : 392.969.196,59 €
- Production immobilisée : 161.304.388,87 €
- Autres produits d'exploitation : 13.089.620,08 €
- Produits d'exploitation non récurrents : 21.459,27 €

Le coût des ventes et des prestations d'un montant de 492.725.542,71 € se décompose comme suit :

- Approvisionnement et marchandises : 92.080.256,00 €



- Services et biens divers : 212.742.395,52 €
- Rémunérations, charges sociales et pensions : 103.060.935,88 €
- Amortissements, réductions de valeur et provisions : 55.448.082,00 €
- Autres charges d'exploitation : 20.063.013,46 €
- Charges d'exploitation non récurrentes : 9.330.859,85 €

Le cash-flow d'exploitation (EBITDA) s'élève à 139.438.063,95 €, le résultat d'exploitation (EBIT) à 74.659.122,10 €.

Le résultat financier se solde par un résultat négatif de 9.462.062,10 €.

Le résultat de l'exercice avant impôts se solde par un bénéfice de 65.197.060,00 €.

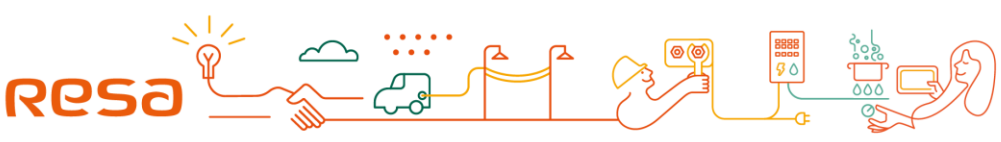
Le bénéfice après impôts s'élève à 51.112.939,20 €.

Après prélèvements et transferts aux réserves immunisées, le résultat à affecter s'élève à 52.905.689,20 €.

4.2. Affectation du résultat proposée à l'Assemblée générale

- Résultat à affecter : 52.905.689,20 €
- Bénéfice reporté de l'exercice précédent : 3.236.134,76 €
- Affectation à la réserve légale : 2.561.573,04 €
- Affectation aux réserves disponibles : 31.444.116,16 €
- Bénéfice à reporter : 3.236.134,76 €
- Rémunération de l'apport : 18.800.000,00 €
- Autres allocataires : 100. 000,00 €

La rémunération du capital proposée est calculée sur base du bénéfice réalisé et de la disponibilité de trésorerie dégagés au cours de l'exercice comptable. Depuis l'exercice 2018, une saine politique de distribution a été mise en œuvre permettant d'éviter une dégradation de la position de trésorerie. Une distribution de dividende au-delà de ce montant aurait un impact direct sur les ratios financiers de RESA et par conséquent sur la notation et, dès lors, sur sa capacité et le coût de son endettement. Par ailleurs, la rémunération du capital est, sur base des covenants de l'emprunt obligataire, limitée à un pourcentage du bénéfice de l'exercice.



Comme explicité dans le plan stratégique 2023-2025 adopté à l'Assemblée générale de décembre 2022, RESA prévoit de distribuer au cours des exercices 2023 à 2025, un dividende égal prévu au plan stratégique précédent, à savoir 18.800.000 euros par an, relatif aux exercices comptables 2022 à 2024. Par ailleurs, l'activité de RESA engendre un versement annuel direct aux communes de redevances de voirie (gaz et électricité) de l'ordre de 18 millions d'euros.
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.

En outre, conformément à l'article 54 § 2 des statuts, une dotation au fonds des œuvres sociales en faveur du personnel est proposée.

4.3. Risques et incertitudes auxquels la société est confrontée

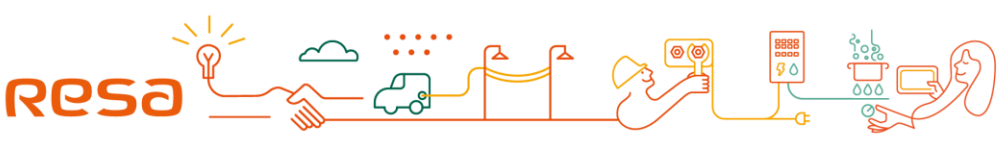
4.3.1. Sécurité de l'information

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'activité de l'entreprise et de la désignation de cette dernière comme Opérateur de Service Essentiel dans le cadre de la loi NIS, RESA accorde une attention particulière à la sécurité de l'information de ses activités, tenant compte :

- de son rôle crucial dans le secteur de l'énergie 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 s'efforce de renforcer la sécurité entourant l'ensemble de ses données par le biais d'une évaluation des risques de sécurité de l'information pour tous les services essentiels et la mise en place d'actions de réduction du risque. Les actions entreprises en 2023 reposent sur :

- l'identification des actifs informatiques qui supportent les services essentiels ;
- l'analyse des risques de sécurité des services essentiels ;
- la cyber résilience et les tests de crise sur la thématique Cyber ;
- La gestion et le suivi des vulnérabilités du systèmes d'information ;
- La prise en compte de la sécurité et de la protection des données à caractère personnel dans les projets de RESA ;
- la sensibilisation à la sécurité ;
- la réalisation de tests d'intrusion.



La mise en œuvre des actions 2023 de la roadmap sécurité a permis de faire passer le score Bitsight[11] de RESA de 680/900 à 770/900. Ces actions devront être poursuivies en 2024.

4.4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

4.4.1. Méthodologie tarifaire 2025-2029 — recours auprès de la Cour des marchés

Comme indiqué au point 2.3, la méthodologie tarifaire 2025-2029 a été publiée en date du 31 mai 2023, après une période de concertation prolongée. Si cette nouvelle méthodologie a été adaptée positivement en suite de la période de concertation réalisée entre la CWaPE et les GRDs, elle a néanmoins suscité des questions sur certains aspects, notamment la rémunération des capitaux investis. C'est pourquoi ENEO, IDEFIN, SOFILUX, FINOST-FINEST, FINIMO, IPFBW, IEG, IFIGA et IPFW, neuf sociétés civiles représentant les principaux actionnaires d'ORES, ont introduit durant le second semestre 2023 un recours auprès de la Cour des marchés[12] sur ce point spécifique de la méthodologie tarifaire. Les actionnaires d'ORES ont en effet estimé que la rémunération des capitaux investis prévus dans la méthodologie tarifaire 2025-2029 ne permettra pas de financer la transformation des réseaux. RESA et ORES se sont également joints au recours en tant que parties requérantes à l'intervention, appuyant les moyens en intervention des actionnaires d'ORES et en particulier ceux liés à la rémunération des capitaux investis et la revue de la plus-value iRAB.

La décision judiciaire est intervenue ce 10 avril 2024. La Cour des marchés a déclaré, ce 10 avril 2024, la demande des actionnaires d'ORES comme étant irrecevable et n'a pas émis de jugement sur le fond de l'affaire. À ce stade, seul un pourvoi en cassation de la part des demandeurs est envisageable. Leur position n'est, au moment d'écrire, ces lignes pas encore connue.

4.4.2. Scission partielle par absorption d'ENODIA au profit de RESA Holding

Début 2024, le Conseil d'administration d'ENODIA et le Conseil d'administration de RESA HOLDING ont proposé chacun à leur Assemblée générale respective du 27 mars 20024 de procéder à une scission partielle d'ENODIA au profit de RESA HOLDING, conformément aux articles 12:59 à 12:72 CSA, dans le cadre de laquelle une partie du patrimoine d'ENODIA sera transférée, activement et passivement, à RESA HOLDING (ci-après, la « Scission Partielle »). Ces assemblées se sont déroulées ce 27 mars 2024.

[11] Bitsight fournit une évaluation de la posture sécurité du système d'information exposé sur Internet de ses clients.
[12] Cour d'appel de Bruxelles.

La Scission Partielle a pour objectif l'autonomisation totale de RESA S.A. de son actionnaire majoritaire actuel ENODIA. Cette autonomisation totale s'inscrit dans les objectifs avancés dans la première évaluation du plan stratégique de RESA, visant à accélérer la transition énergétique au service des actionnaires, en créant une Intercommunale Pure de Financement (IPF) distincte, intégrée de manière juridique et opérationnelle dans le périmètre de RESA. Cette première évaluation indique que ce modèle de structure (i) place RESA en mesure de développer une stratégie financière indépendante d'ENODIA, et (ii) assure un alignement systématique de la stratégie au sein des différentes entités relevant du périmètre de RESA, sans toutefois méconnaitre les principes *d'unbundling* prescrits dans les Décrets « Électricité » et « Gaz ».

Dans le cadre de la Scission Partielle, les actions de RESA dont ENODIA est propriétaire seront transférées à RESA HOLDING. En contrepartie, les associés d'ENODIA recevront des actions de RESA HOLDING, en proportion de leur participation respective dans ENODIA.

Par ailleurs, après que les décisions de Scission Partielle aient été adoptées, à une très large majorité par les associés d'ENODIA et de RESA HOLDING, les associés de RESA se sont prononcés sur une modification des statuts de RESA et, plus particulièrement, des articles 3, 13, 25, 26, 28, 33, 44, 48, 52 et 62.

Ces opérations étant indissociables l'une de l'autre, la Scission Partielle a été réalisée sous plusieurs conditions suspensives dont l'approbation des modifications des statuts d'ENODIA et de RESA HOLDING et de la Scission partielle par les autorités de tutelle.

À la date d'arrêt du présent document, les décisions de tutelle ne sont pas encore parvenues aux entités concernées de sorte que les décisions prises en Assemblées générales n'ont pas encore sorti leur effet. Le Conseil d'administration n'a toutefois pas reçu d'informations permettant de déduire que les différentes approbations de tutelle ne peuvent intervenir.

4.5. Circonstances susceptibles d'exercer une influence notable sur le développement de la société, pour autant que ces indications ne soient pas de nature à porter gravement préjudice à la société

Néant.

4.6. Activités en matière de recherche et développement

Lors de l'exercice 2023, des activités liées à la recherche et au développement ont été menées dans les domaines suivants :

Activités de partage et communautés d'énergie

Entreprises et particuliers vont pouvoir s'échanger entre eux de l'énergie à travers les réseaux publics de distribution grâce au partage et aux communautés d'énergie. Le cadre régulatoire lié à ces échanges a récemment évolué. En effet, 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, la Société a collaboré avec la CWaPE ainsi qu'avec les autres GRDs et acteurs du secteur afin de déterminer certains éléments pratiques nécessaires à l'opérationnalisation du modèle. Cela a notamment concerné :

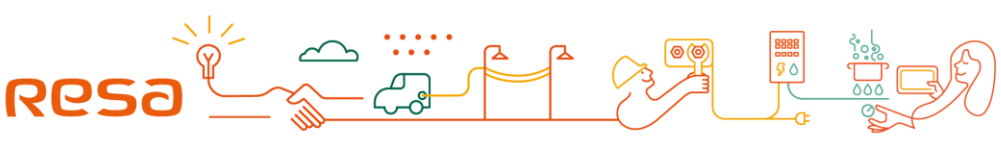
- les clés de répartition standards permettant de déterminer les quantités d'électricité échangées entre les participants à des opérations de partage d'énergie ;
- le formulaire de partage d'électricité à compléter et à transmettre au GRD préalablement à toute opération de partage d'énergie ;
- la convention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

En parallèle à l'élaboration de ces éléments clés, RESA a ainsi pu poursuivre et préciser ses travaux en vue de se préparer à ses principaux rôles en lien avec les activités de partage d'énergie.

L'électrification de la mobilité

RESA a entrepris plusieurs initiatives pour informer et sensibiliser ses clients au sujet de la mobilité électrique. On peut citer : un guide pratique accompagné d'une cartographie des bornes publiques disponible sur son site web, une brochure informative envoyée aux concessionnaires, ainsi qu'une FAQ régulièrement enrichie.

Un simulateur dédié à la recharge à domicile est quant à lui en développement. Ce dernier permettra de fournir un conseil personnalisé à chaque client sur la puissance de recharge à domicile adéquate sur base de différents paramètres tels que le modèle du véhicule, les trajets et le temps de recharge quotidiens, le raccordement électrique au réseau actuel ainsi que les équipements domestiques déjà utilisés.



Afin de se conformer à une récente obligation décrétale, il a également été mis en place depuis début 2023 un formulaire permettant aux clients de déclarer leur borne de recharge. Une seconde version de ce formulaire est en cours de développement afin d'améliorer l'expérience utilisateur avec notamment la possibilité de déclarer plusieurs bornes en une seule fois. Plutôt pratique pour les entreprises !

En ce qui concerne les bornes publiques financées par la Wallonie, RESA a réalisé un travail de cartographie en étroite collaboration avec la SPI et les communes afin de sélectionner au mieux les futurs emplacements en tenant compte des contraintes locales du réseau électrique. RESA a également contribué à la rédaction du cahier des charges qui doit paraître sous peu. Les premières bornes devraient voir le jour début 2025.

Par ailleurs, RESA mettra prochainement à disponibilité des porteurs de projets de bornes rapides une cartographie leur permettant d'identifier les emplacements où la capacité du réseau est plutôt propice à de tels besoins.

Enfin, RESA a soutenu l'intérêt d'un rôle clé pour les GRDs (en tant qu'acteurs neutres) lié à la gestion de la charge des véhicules, à la fois pour les bornes accessibles au public et pour les bornes privées (rôle d'Energy Roaming Operator). Toutefois, l'évolution du cadre régulatoire et les positions de différents acteurs du secteur n'ont finalement pas permis de réunir les conditions nécessaires au bon développement d'un tel rôle.

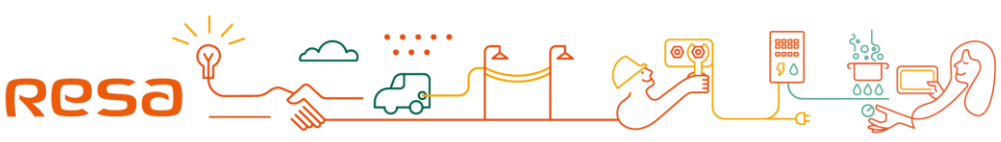
Le développement d'une feuille de route « smart grid »

Une feuille de route a pu été finalisée. Celle-ci va permettre de guider l'évolution des outils et processus smartgrid permettant d'optimiser le développement, la gestion et les opérations des réseaux, notamment dans un contexte de transition énergétique (production renouvelable, véhicules électriques, pompes à chaleur, etc.). Cette évolution est particulièrement nécessaire pour pouvoir concevoir et affiner un plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050.

Le développement de nouveaux outils et méthodologies pour la gestion de l'infrastructure du réseau.

En ligne avec la feuille décrite ci-dessus, un outil a pu commencer à être déployé. Un tel outil contribuera à l'avenir à une intégration optimisée de la production d'électricité renouvelable dans nos réseaux moyenne tension en gérant les éventuels risques de congestion qu'elle pourrait engendrer.

Les réseaux de molécules vertes



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 nos réseaux de distribution.

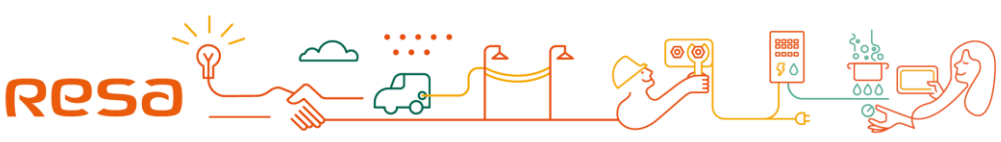
Dans un objectif de décarbonation des molécules, RESA étudiera le potentiel des synergies entre les réseaux de gaz, d'électricité et de chaleur, la valorisation de l'injection de biométhane sur son territoire, ainsi que le potentiel de développement de l'usage de l'hydrogène.

Ainsi, RESA a continué en 2023 ses démarches afin d'être prête à accueillir sur son réseau l'injection de futures unités de production de biométhane.

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 % de nos 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.

2023 aura également été le témoin des réflexions du Gouvernement wallon concernant la construction et la gestion des réseaux de chaleur dont la compétence pourrait 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, la capture de CO2 pourrait également constituer une alternative à suivre pour décarboner certains usages. En ce sens et de manière très prospective, RESA a initié en 2023 une réflexion sur le sujet et les éventuels impacts que pourrait représenter cette technique à l'avenir sur ses activités. On



peut à titre d'exemple noter que la capture de CO2 nécessiterait de grandes puissances et quantités d'électricité décarbonée.

Un partenariat d'innovation

Un dossier de projet de kérosène vert a été déposé auprès du pôle de compétitivité GreenWin dans le cadre du plan national pour la reprise et la résilience avec des partenaires académiques (Université de Liège et de Mons) et industriels (Fluxys, Hamon, Lhoist, Engie). Ce dossier a ensuite été sélectionné par un jury et subsidié par la Région wallonne. Synthétisé à partir d'hydrogène vert et de CO2, le kérosène vert apparait comme une solution crédible pour décarboner le secteur du transport des avions, camions et bateaux. Ce projet, d'une durée de presque 4 ans et dont les travaux ont débuté fin 2022, a pour ambition de développer des modèles numériques ainsi que des prototypes expérimentaux à petite échelle (laboratoire) liés à la production de kérosène vert. L'étude d'un tel dossier est fort intéressante pour RESA étant donné les impacts potentiels sur ses activités. En effet, un site industriel de production de kérosène vert pourra nécessiter à l'avenir une grande disponibilité d'infrastructures et de réseaux d'énergie décarbonée.

Dans ce dossier, le rôle de RESA est d'assurer la gestion, à l'entrée et à la sortie du processus, des différentes énergies : électricité, H2, CO2, chaleur…

C'est un cas de pilote de conversion du GRD vers un opérateur « multi-utilities » au sens énergétique du terme.

Toutefois, conformément aux dispositions des articles 16, §1 du décret du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité et 17, § 1 du décret du 19 décembre 2002 relatif à l'organisation du marché régional du gaz, la Société a décidé de constituer, en date du 4 avril 2019, une filiale d'exploitation, la SA RESA Innovation et Technologie (BCE 0724.552.089) et de lui déléguer une partie de ses missions.

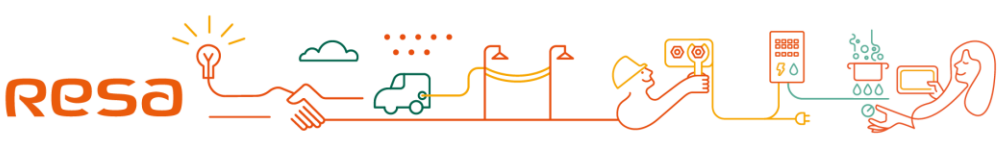
Cette société assure dès lors depuis sa création, pour compte de RESA, et sous son pilotage, toutes les activités reprises ci-dessus.

4.7. Existence de succursales

Néant.

4.8. Informations sur l'usage d'instruments financiers

RESA a recours à des instruments financiers de couverture tels que les swaps de taux d'intérêt.



4.9. Mention en application de l'article 3:6, §1er 9° du code des sociétés et des associations

Le Président du Comité d'audit, en raison de sa carrière passée de Réviseur d'entreprises, présente toutes les compétences en matière de comptabilité et d'audit.

*

Enfin, nous vous informons qu'il n'y a pas d'intérêt opposé d'administrateurs et d'actionnaires.

Vous trouverez par ailleurs en annexe au présent rapport de gestion, conformément aux prescriptions du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation :

- L'organigramme fonctionnel de la Société et la structure de l'organisation (Annexe 1);
- La dernière évaluation du plan stratégique 2023-2025 comprenant un plan financier pluriannuel de l'Intercommunale (Annexe 2);
- Les lignes de développement correspondant au bilan social du BNB de la Société (Annexe 3);
- Le rapport annuel 2023 du Comité de rémunération (Annexe 4);
- Le rapport de rémunération du Conseil d'Administration (Annexe 5);
- Le rapport spécifique 2023 Conseil d'Administration sur les prises de participation (Annexe 6).

Nous vous prions de bien vouloir approuver les comptes annuels présentés et de bien vouloir donner décharge aux administrateurs ainsi qu'au commissaire pour leur mission menée au cours de l'exercice écoulé.

Liège, le 17 avril 2024.

Pour le Conseil d'Administration,

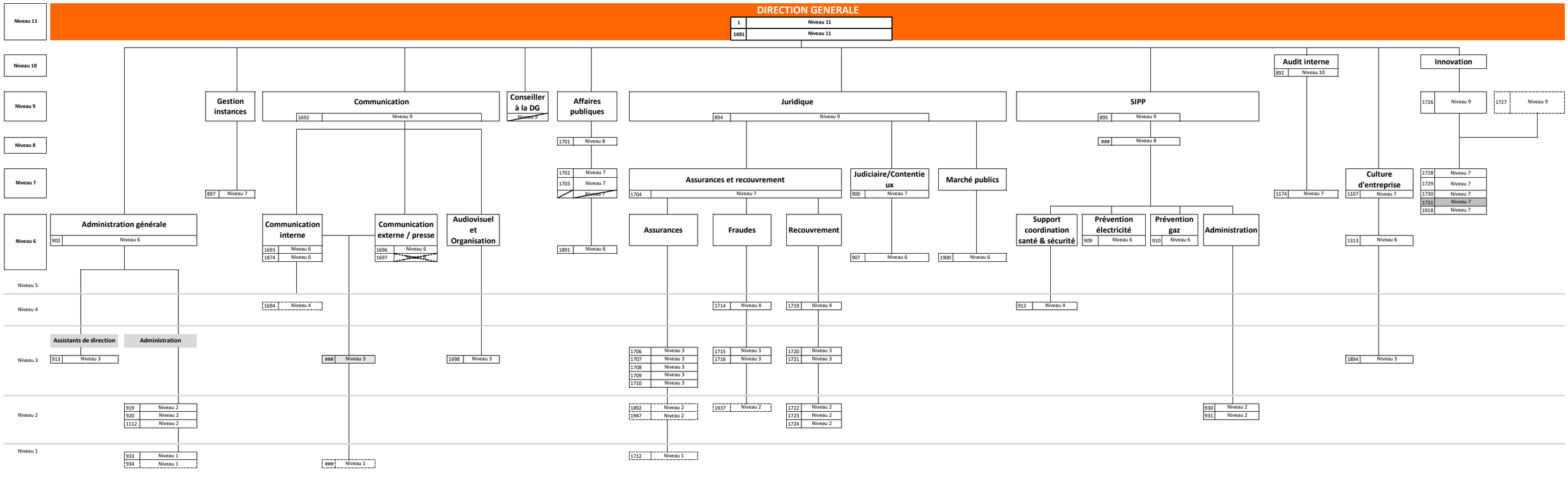


Mme Isabelle SIMONIS

Présidente du Conseil d'Administration

Organigramme fonctionnel de la Société arrête au 31 décembre 2023

1. Direction générale
2. Ressources humaines
3.Affaires régulatoires et Marché
4. Finances
5. Transformation et Digitalisation
6. Expérience client
7. Technique et opérationnelle



Légende

poste à pourvoir au remplacement du titulaire d'une case pointillée d'un niveau

poste à pourvoir à l'avenir

Version validée au 1/01/2022

Niveau 11

Niveau 9

Niveau 8

Niveau 7

Niveau 6

Niveau 5

Niveau 4

Niveau 3

Niveau 2

RESSOURCES HUMAINES

936 Niveau 11

Formation métier
Niveau 9

Gestion des talents
937 Niveau 9

Administration RH
1167 Niveau 9

Formation gaz et électricité
1948 Niveau 8

1949 Niveau 8

Recrutement et mobilité
1494 Niveau 7

Relais RH
1496 Niveau 7
1914 Niveau 7

948 bis Niveau 6

1950 Niveau 6

Formation non technique
946 Niveau 6

Juridique
Niveau 6

947 Niveau 6

Paie / ONSS / Pensions

Administration

949 Niveau 4
950 Niveau 4
951 Niveau 4

1868 Niveau 3
1332 Niveau 3

1166 Niveau 3
Niveau 3

957 Niveau 3
1495 Niveau 3
958 Niveau 3

959 Niveau 3
960 Niveau 3
1851 Niveau 3

961 Niveau 2

1958 Niveau 2

1959 Niveau 2

Légende

poste à pourvoir au remplacement du titulaire d'une case pointillée d'un niveau supérieur.

case à pourvoir à l'avenir

Niveau 11

AFFAIRES REGULATOIRES et MARCHE [ARM]

1333 | Niveau 11

Niveau 10

Niveau 9

Niveau 8

Niveau 7

Niveau 6

Niveau 5

Niveau 4

Niveau 3

Niveau 2

Niveau 1

Affaires régulatoires
1335 | Niveau 9

Tarification et reportings
1337 | Niveau 7
1342 | Niveau 6

Droit régulatoire
1338 | Niveau 7
1343 | Niveau 6
1853 | ~~Niveau 6~~

Conseiller à la direction ARM
1339 | Niveau 7

Gouvernance des données & Gridfee
1336 | Niveau 8

Gouvernance des données
1340 | Niveau 7
1344 | Niveau 6
1345 | Niveau 3

Gridfee
1341 | Niveau 7
1346 | Niveau 3

Marché
1334 | PAQUE M.

Opérations de Marché
1347 | Niveau 7
1915 | Niveau 6
1498 | Niveau 5
1493 | Niveau 3
1871 | Niveau 1

Facturation Clients Non Périodique
1350 | Niveau 6
1352 | Niveau 5
1358 | Niveau 4
1359 | Niveau 4
1360 | Niveau 4
1370 | Niveau 3
1384 | Niveau 2
1385 | Niveau 2
1386 | Niveau 2
1387 | Niveau 2
1388 | Niveau 2

Gestion du prépaiement Administration
1371 | Niveau 3
1372 | Niveau 3
1389 | Niveau 2
1390 | Niveau 2
1391 | Niveau 2
1392 | Niveau 2
1393 | Niveau 2
1394 | Niveau 2
1396 | Niveau 2

Clearing House Nouveaux modèles de marchés
1353 | Niveau 5
1361 | Niveau 4
1362 | Niveau 4
1363 | Niveau 4
1373 | Niveau 3
1374 | Niveau 3

Metering
1348 | Niveau 7
1349 | Niveau 7
1351 | Niveau 6

Settlement
1354 | Niveau 5
1364 | Niveau 4
1375 | Niveau 3
1399 | Niveau 2
1400 | Niveau 2

Cellule Technique Comptages
1355 | Niveau 5
1365 | Niveau 4
1366 | Niveau 4
1376 | Niveau 3
1377 | Niveau 3
1378 | Niveau 3
1492 | Niveau 3
1401 | Niveau 2
1402 | Niveau 2
1403 | Niveau 2
1404 | Niveau 2
1405 | Niveau 2
1046 | Niveau 2
1407 | Niveau 2
1408 | Niveau 2
1954 | Niveau 1

Gestion des données Techniques comptages
1356 | Niveau 5
1367 | Niveau 4
1911 | Niveau 4
1379 | Niveau 3
1380 | Niveau 3
1873 | Niveau 3
1409 | Niveau 2
1410 | Niveau 2
1411 | Niveau 2
1412 | Niveau 2
1413 | Niveau 2
1414 | Niveau 2
1415 | Niveau 2
1416 | Niveau 2
1417 | Niveau 2
1418 | Niveau 2
1419 | Niveau 2
1420 | Niveau 2
1421 | Niveau 2
1955 | Niveau 1

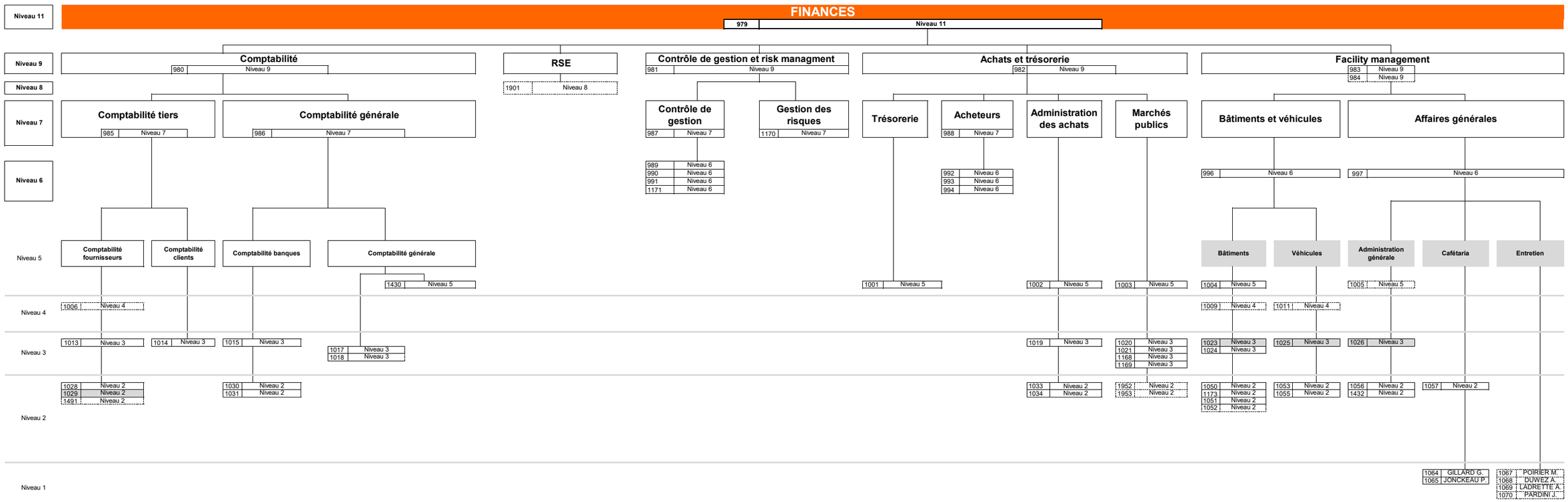
Metering
1381 | Niveau 3
1422 | Nivea 2

Support Données Comptages
1368 | Niveau 4

Légende

poste à pourvoir au remplacement du titulaire d'une case pointillée d'un niveau

~~poste à pourvoir à l'avenir~~


Niveau 11
FINANCES
979 Niveau 11
Niveau 9
Niveau 8
Niveau 7
Niveau 6
Niveau 5
Niveau 4
Niveau 3
Niveau 2
Niveau 1
Comptabilité
980 Niveau 9
RSE
1901 Niveau 8
Contrôle de gestion et risk managment
981 Niveau 9
Achats et trésorerie
982 Niveau 9
Facility management
983 Niveau 9
984 Niveau 9
Comptabilité tiers
985 Niveau 7
Comptabilité générale
986 Niveau 7
Contrôle de gestion
987 Niveau 7
Gestion des risques
1170 Niveau 7
Trésorerie
Acheteurs
988 Niveau 7
Administration des achats
Marchés publics
Bâtiments et véhicules
Affaires générales
989 Niveau 6
990 Niveau 6
991 Niveau 6
1171 Niveau 6
992 Niveau 6
993 Niveau 6
994 Niveau 6
996 Niveau 6
997 Niveau 6
Comptabilité fournisseurs
Comptabilité clients
Comptabilité banques
Comptabilité générale
Bâtiments
Véhicules
Administration générale
Cafétaria
Entretien
1430 Niveau 5
1001 Niveau 5
1002 Niveau 5
1003 Niveau 5
1004 Niveau 5
1005 Niveau 5
1006 Niveau 4
1009 Niveau 4
1011 Niveau 4
1013 Niveau 3
1014 Niveau 3
1015 Niveau 3
1017 Niveau 3
1018 Niveau 3
1019 Niveau 3
1020 Niveau 3
1021 Niveau 3
1168 Niveau 3
1169 Niveau 3
1023 Niveau 3
1024 Niveau 3
1025 Niveau 3
1026 Niveau 3
1028 Niveau 2
1029 Niveau 2
1491 Niveau 2
1030 Niveau 2
1031 Niveau 2
1033 Niveau 2
1034 Niveau 2
1952 Niveau 2
1953 Niveau 2
1050 Niveau 2
1173 Niveau 2
1051 Niveau 2
1052 Niveau 2
1053 Niveau 2
1055 Niveau 2
1056 Niveau 2
1432 Niveau 2
1057 Niveau 2
1064 GILLARD G.
1065 JONCKEAU P.
1067 POIRIER M.
1068 DUWEZ A.
1069 LADRETTE A.
1070 PARDINI J.

TRANSFORMATION & DIGITALISATION

Niveau 11

1433 Niveau 11

Niveau 9

Transformation 1434 Niveau 9

Gestion des portefeuilles applicatifs 1435 Niveau 9

Conseiller à la direction 1436 Niveau 9

Niveau 8

Architecture d'entreprise 1437 Niveau 8

PPMO 1438 Niveau 8

Conduite du changement 1439 Niveau 8

Gouvernance 1440 Niveau 8

Processus #### Niveau 8

1877 Niveau 8

Infrastructure 1442 Niveau 8

Sécurité de l'Information 1443 Niveau 8

DPO 1889 Niveau 8

Niveau 7

Opérationnalisation portefeuille projets 1446 Niveau 7

Gestion du portefeuille projets 1451 Niveau 7, 1452 Niveau 7

Chefs de projet

1444 Niveau 7

Digital Core 1448 Niveau 7

Data Intelligence 1449 Niveau 7

Digital Platforms 1450 Niveau 7

Nouveaux Métiers

1445 Niveau 7

1447 Niveau 7

1876 Niveau 7

Gestion des processus 1453 Niveau 7

Gestion de la demande

Niveau 6

1454 Niveau 6, 1455 Niveau 6

1456 Niveau 6

1457 Niveau 6, 1459 Niveau 6, 1890 Niveau 6

1460 Niveau 6, 1875 Niveau 6

1461 Niveau 6

1462 Niveau 6, 1463 Niveau 6

1464 Niveau 6

1465 Niveau 6, 1466 Niveau 6, 1467 Niveau 6, 1469 Niveau 6, 1470 Niveau 6, 1471 Niveau 6, 1472 Niveau 6, 1878 Niveau 6, 1879 Niveau 6, 1880 Niveau 6, 1881 Niveau 6

1473 Niveau 6, 1882 Niveau 6, 1883 Niveau 6

1474 Niveau 6, 1475 Niveau 6, 1476 Niveau 6, 1884 Niveau 6, 1885 Niveau 6, 1886 Niveau 6

1887 Niveau 6

1477 Niveau 6, 1478 Niveau 6, 1479 Niveau 6

1480 Niveau 6, 1481 Niveau 6

Niveau 5

1483 Niveau 5, 1484 Niveau 5

Niveau 4

1490 Niveau 4

1488 Niveau 4, 1489 Niveau 4, 1869 Niveau 4

Niveau 3

Niveau 2

Niveau 1

Légende

poste à pourvoir au remplacement du titulaire d'une case pointillée d'un niveau supérieur.

case à pourvoir à l'avenir

Niveau 11

Niveau 9

Niveau 8

Niveau 7

Niveau 6

Niveau 5

Niveau 4

Niveau 3

Niveau 2

Niveau 1

EXPERIENCE CLIENT

1502 Niveau 11

Travaux Clients

1899 Niveau 9

1507 Niveau 7

1861 Niveau 6

1509 Niveau 6

1510 Niveau 6

Coordination dossiers résidentiels

1513 Niveau 5

1526 Niveau 4

1527

1555 Niveau 3

1556

1557 Niveau 3

1586 Niveau 2
1587 Niveau 2
1588 Niveau 2
1589 Niveau 2
1590 Niveau 2
1591 Niveau 2
1592 Niveau 2
1593 Niveau 2
1594 Niveau 2
1595 Niveau 2
1596 Niveau 2
1597 Niveau 2
1598 Niveau 2

1902 Niveau 1

Coordination dossiers non résidentiels

1512 Niveau 5

1528

1558 Niveau 3

1559 Niveau 3

1602 Niveau 2

1603 Niveau 2

1600 Niveau 1

Coordination des dossiers de raccordement non résidentiels

Dossiers immeubles et industriels

Dossiers AC et Logis Sociaux

1560

1604 Niveau 2

1579 Niveau 1

Extension / Viabilisation

1515 Niveau 5

1529 Niveau 4

1561 Niveau 3

1605 Niveau 2
1606 Niveau 2
1607 Niveau 2
1625 Niveau 2
1626 Niveau 2
1608

Résidentiel

1517 Niveau 5

1530 Niveau 4
1531 Niveau 4
1532 Niveau 4
1534

1562 Niveau 3
1563 Niveau 3
1872 Niveau 3

1609 Niveau 2
1610 Niveau 2
1611 Niveau 2
1613 Niveau 2
1614 Niveau 2
1616 Niveau 2
1617 Niveau 2
1618 Niveau 2
1619 Niveau 2
1621 Niveau 2
1622 Niveau 2
1623 Niveau 2
1624 Niveau 2
1612 Niveau 2
1615 Niveau 2

Immeubles

1518 Niveau 5

1535 Niveau 4
1536 Niveau 4

1564 Niveau 3
1565 Niveau 3
1566

1627 Niveau 2
1628 Niveau 2
1629 Niveau 2
1630 Niveau 2
1631 Niveau 2

Industries / PME

1520 Niveau 5

1537 Niveau 4
1538 Niveau 4

1897 Niveau 4
1898 Niveau 4

1569 Niveau 3

1634 Niveau 2
1635 Niveau 2
1636 Niveau 2
1637 Niveau 2
1638 Niveau 2
1639 Niveau 2
1640 Niveau 2
1641 Niveau 2

1890 Niveau 1

Clientèle

1504 Niveau 9

1508 Niveau 7

Marketing & canaux digitaux

1521 Niveau 5

Graphisme & web

1539 LEDENT S.

Satisfaction et Parcours client

1540

Campagnes (PromoGaz)

1541

Community Manager

1542

Fourniture et 1ere ligne

1511 Niveau 6

1ère ligne

1522 Niveau 5

Equipe Contact Client

1543 BEAUMARD N.
1544 BOUSMANNY F.

1570 HENSSEN F.

Plaintes Médiations

1571 Niveau 3

Call Center

1546 HARDY L.

Fournitures

1523 Niveau 5

Clientèle sociale et par défaut

1547 BADOT C.
1548 MARIEN P.H.
1912 DUREUR B.

1573 Niveau 3
1574 PALUMBO V.

1513 Niveau 2
1654 BERLEMONT D.
1655 DEBOANNE M.
1656 GOFFIN Ch.
1657 VANDELLI S.
1658 Niveau 2
1659 RENARD B.
1660 WENDIN A.
1913 Niveau 2

1941 UWIZEYE S.

Relations Clients URD

1506 Niveau 8

Relèves périodiques et enquêtes

1524 Niveau 5

Relevés et enquêtes

1549 DOYEN P.
1550 DAGNELIES X.
1551 BUNTINX M.
1552 GERDAT P.
1553 PUTZEYS D.

1575 THIQUEN X.
1576 Niveau 3
1577 Niveau 3
1578 Niveau 3
1579 OLIVIER L.

Administration
1580 HENDRIX S.
1581 GEELEN L.

1661 CARLOU A.
1662 DE BLEYE C.
1663 DELVAUX M.
1664 DORTU B.
1665 HAID L.
1666 HENE E.
1667 Niveau 2
1668 Niveau 2
1669 MORREALE J.
1670 Niveau 2
1671 PAQUAY F.
1672 PIRON M.
1673 Niveau 2
1674 VANBRABANT M.
1675 Niveau 2
1676 SWENNEN G.
1677 LAMBERT T.

1657 DOMLING M.
1651 INNIATH MASSALA C.

1680 PATOUX B.
1681 TINDILLIN V.
1682 LIBENS J.
1683 Niveau 3
1684 PORRAD D.
1690 ZAZAC R.

SPOC spécialisés

1525

Primes

1554 TAFNIEZ B.

1582 Niveau 3

1866 Niveau 2

SPOC problèmes de tensions & prosumers

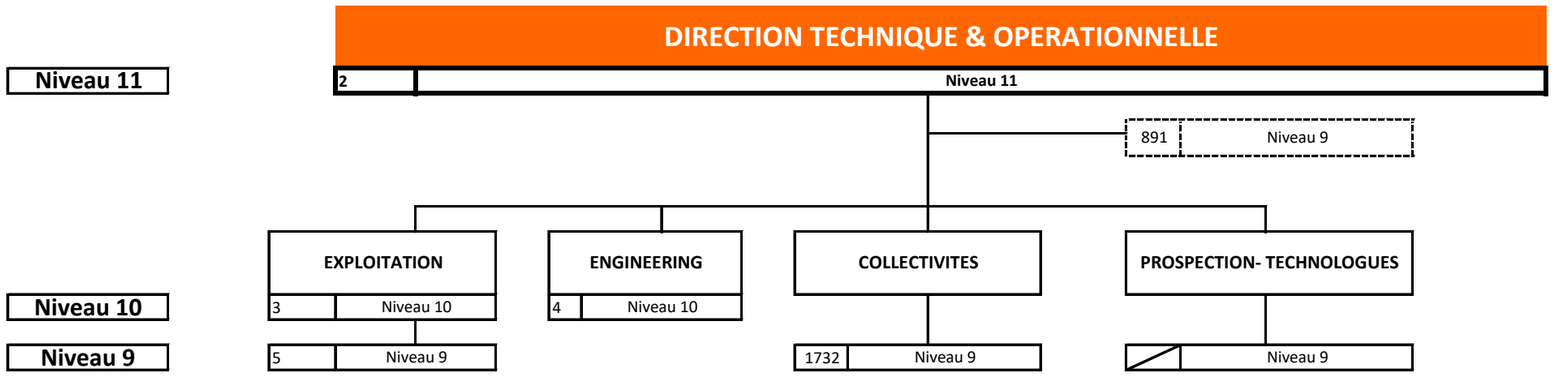
1583 SERVAIS P.

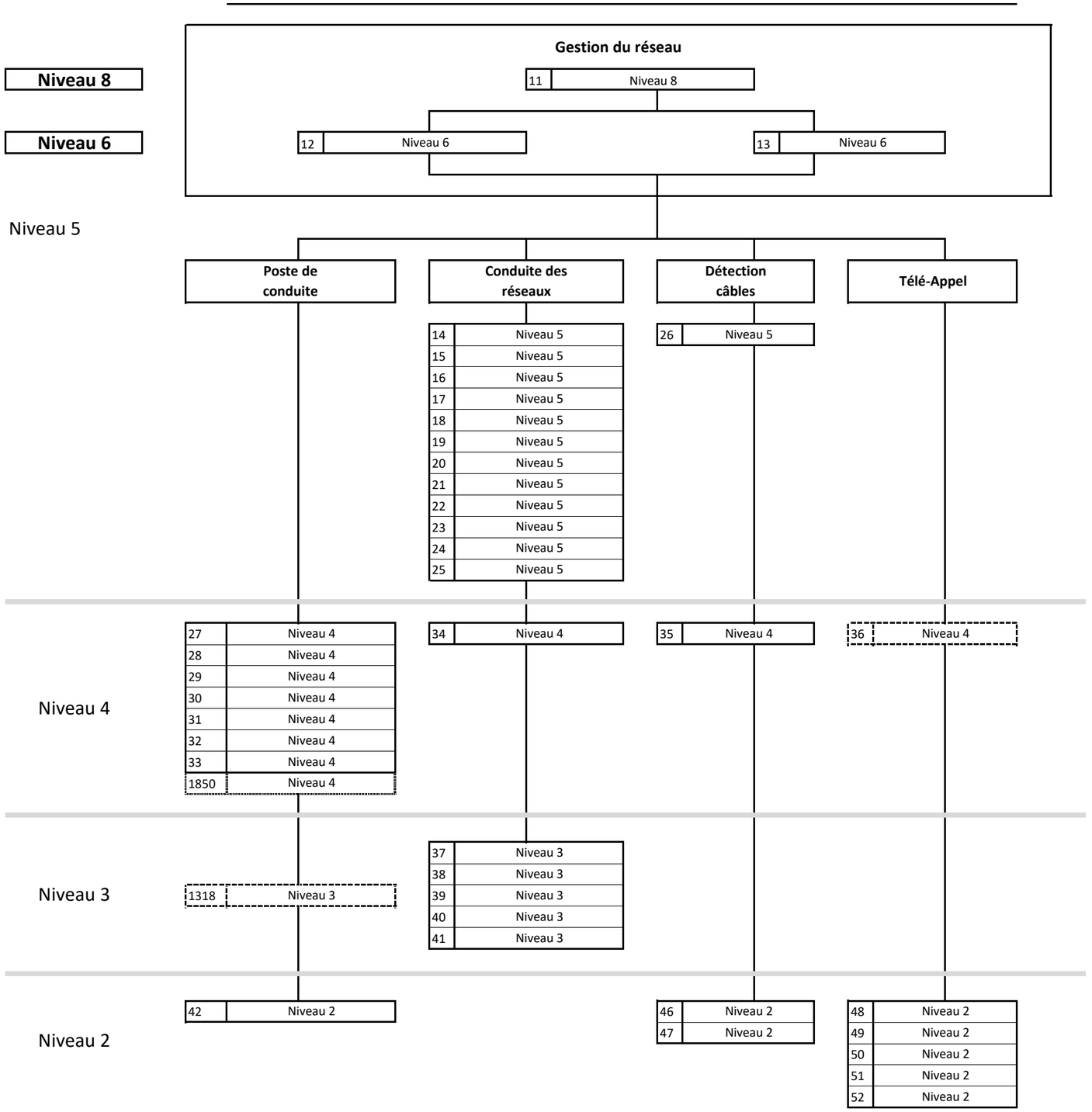
Info spécialisées URD

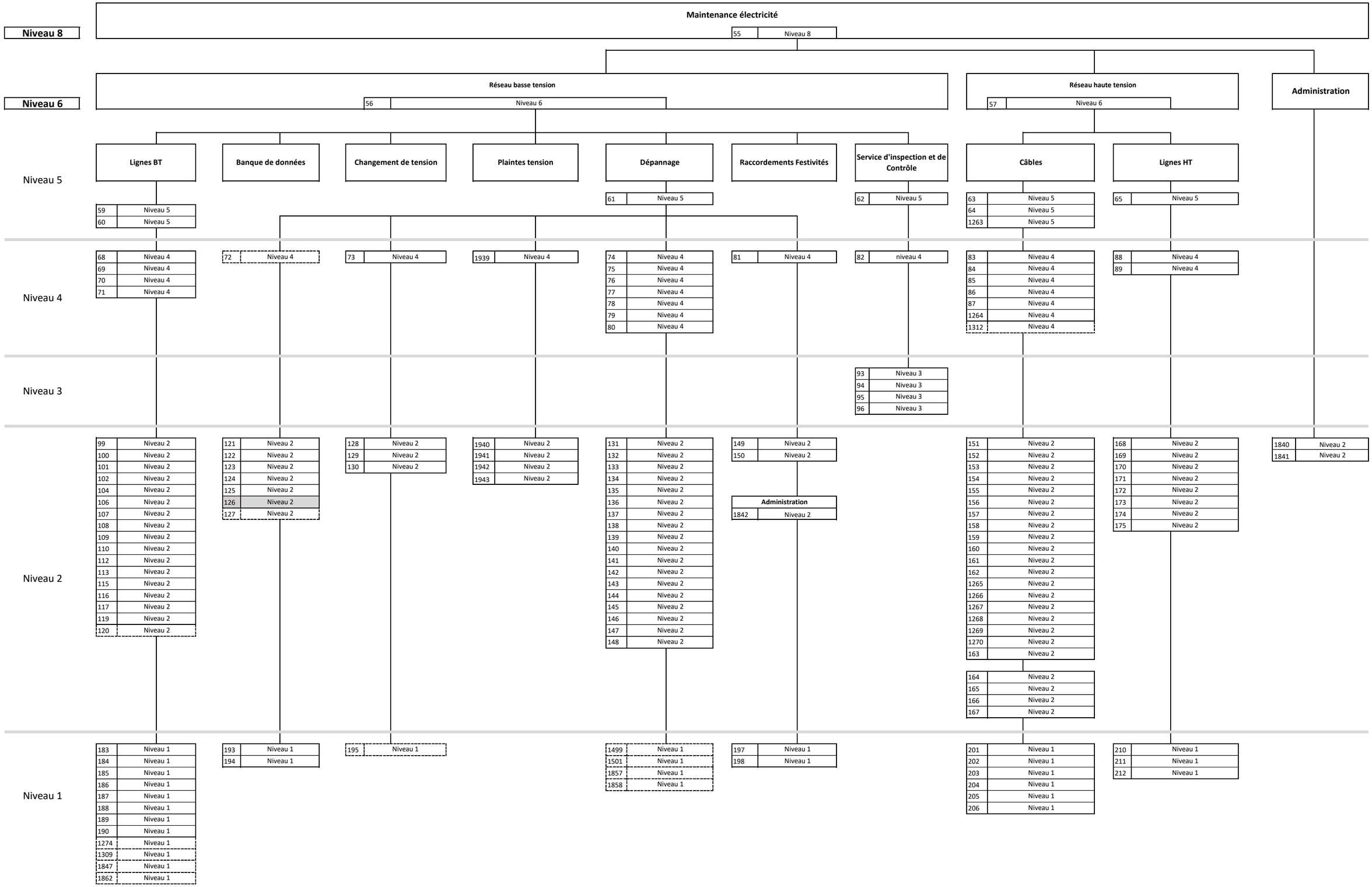
1584

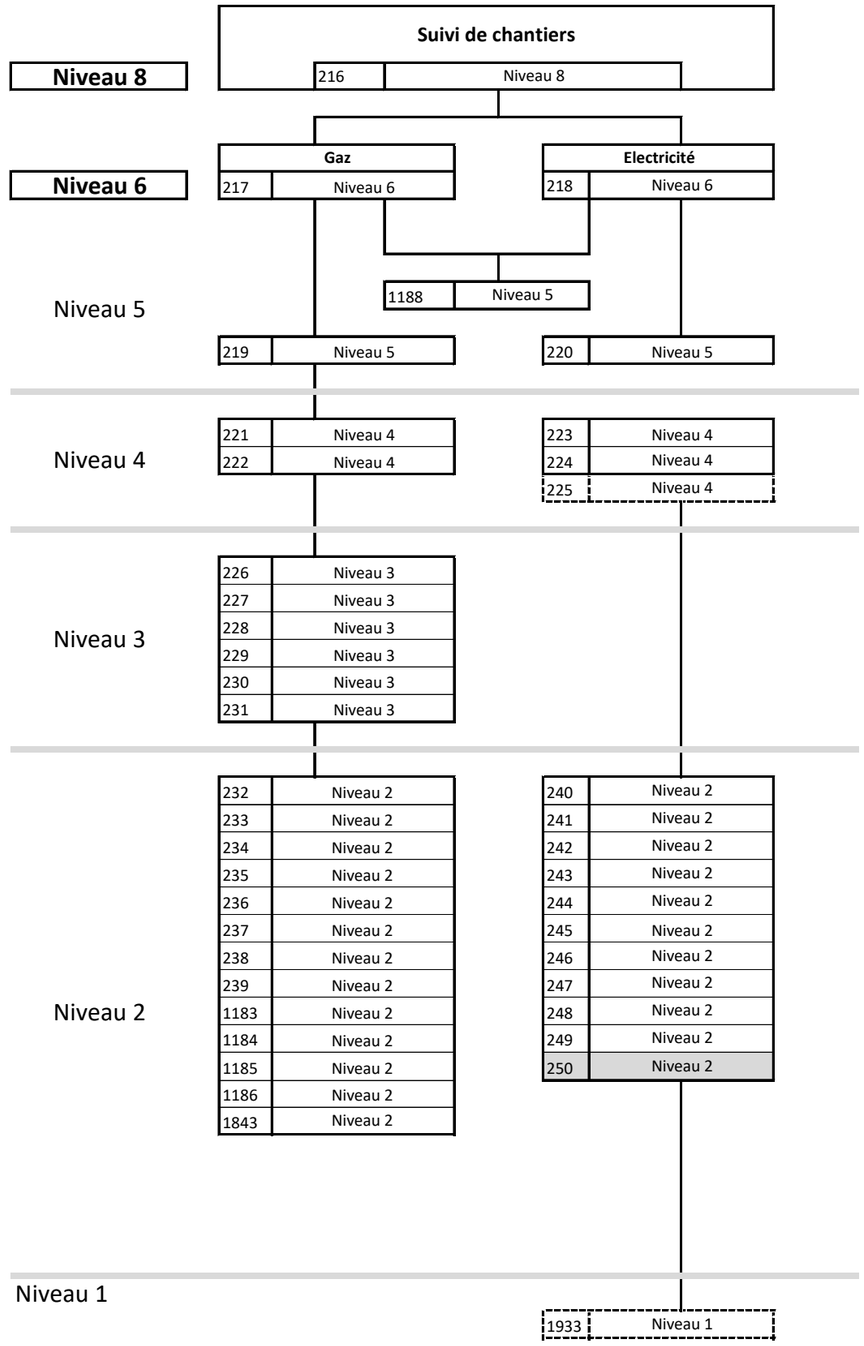
SPOC nouveaux services

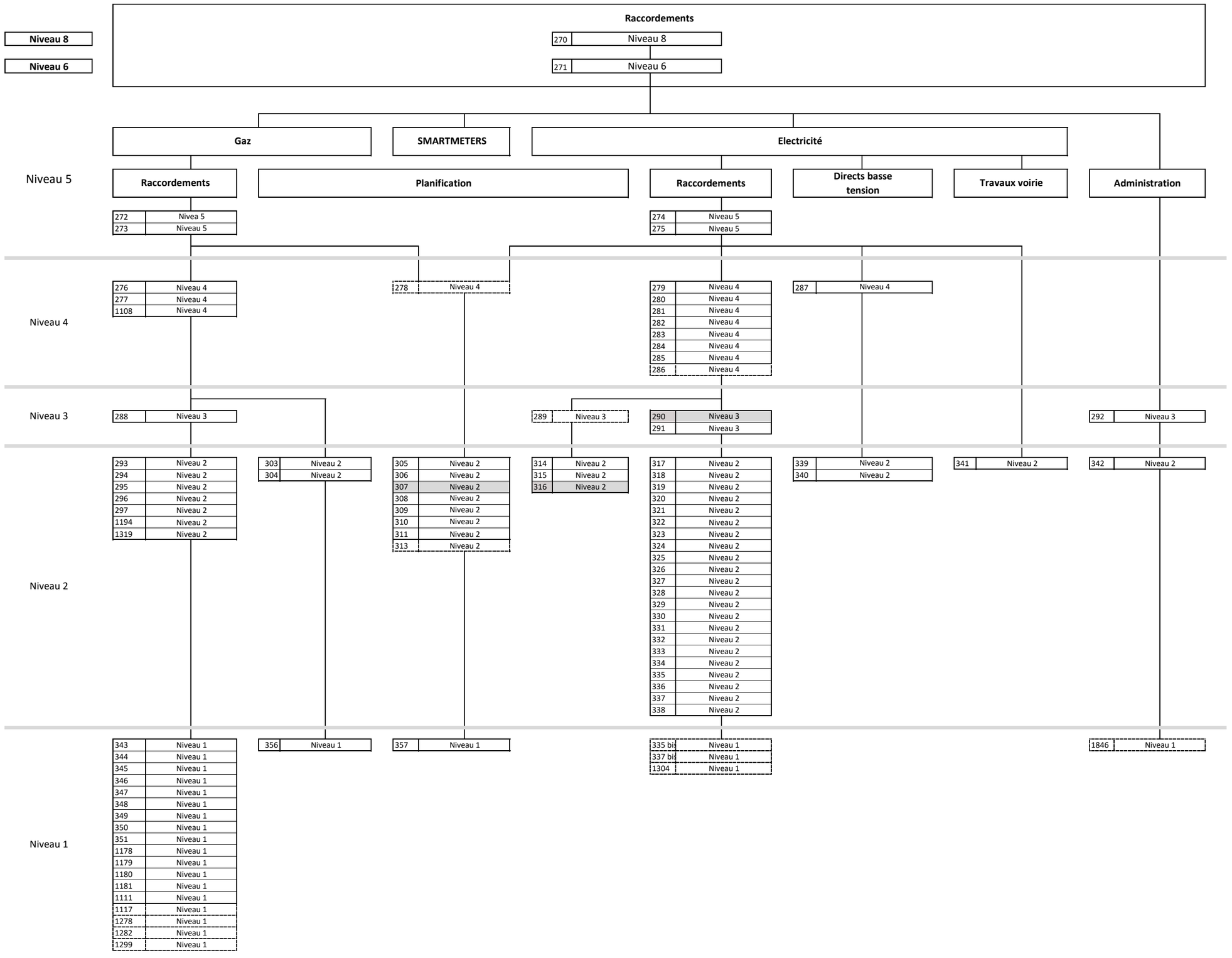
1585

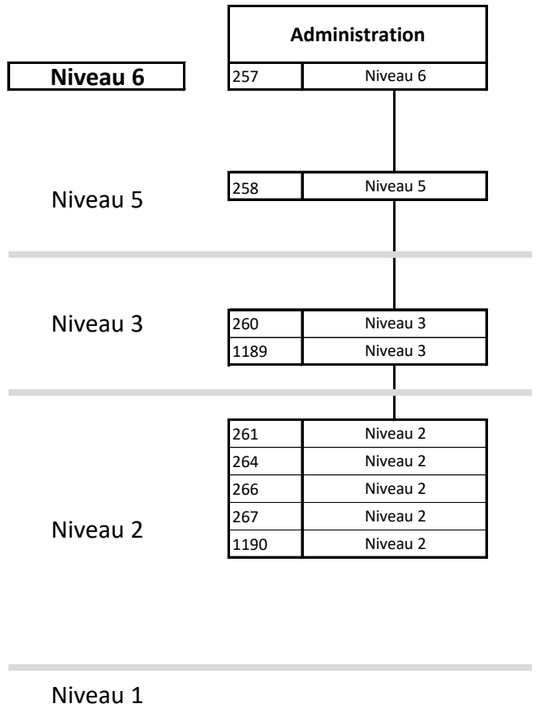

DIRECTION TECHNIQUE & OPERATIONNELLE
Niveau 11
Niveau 10
Niveau 9
2
Niveau 11
891
Niveau 9
EXPLOITATION
ENGINEERING
COLLECTIVITES
PROSPECTION- TECHNOLOGUES
3
Niveau 10
4
Niveau 10
5
Niveau 9
1732
Niveau 9
Niveau 9

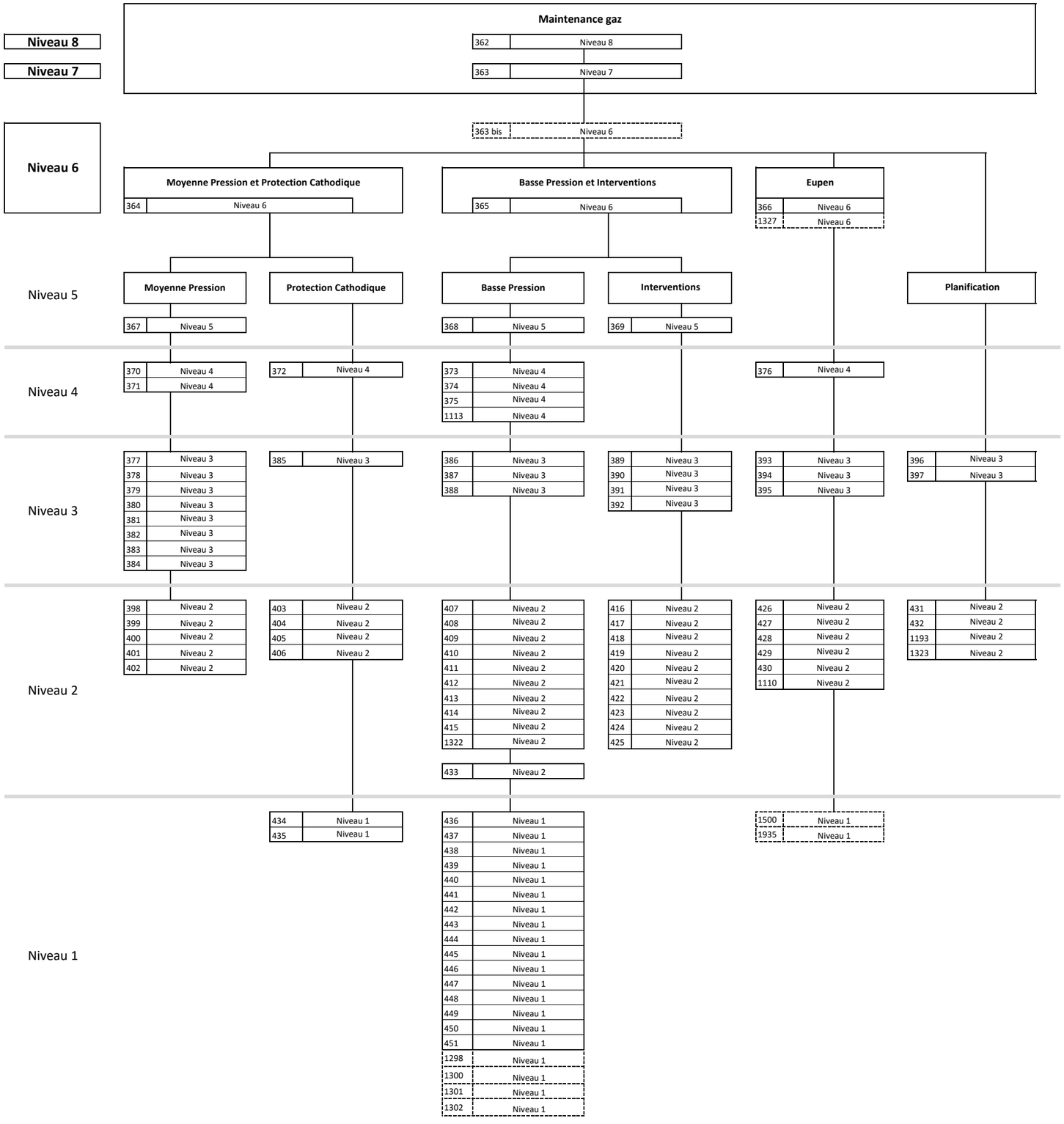

Niveau 8
Niveau 6
Gestion du réseau
11 Niveau 8
12 Niveau 6
13 Niveau 6
Niveau 5
Poste de conduite
Conduite des réseaux
Détection câbles
Télé-Appel
14 Niveau 5
15 Niveau 5
16 Niveau 5
17 Niveau 5
18 Niveau 5
19 Niveau 5
20 Niveau 5
21 Niveau 5
22 Niveau 5
23 Niveau 5
24 Niveau 5
25 Niveau 5
26 Niveau 5
Niveau 4
27 Niveau 4
28 Niveau 4
29 Niveau 4
30 Niveau 4
31 Niveau 4
32 Niveau 4
33 Niveau 4
1850 Niveau 4
34 Niveau 4
35 Niveau 4
36 Niveau 4
Niveau 3
1318 Niveau 3
37 Niveau 3
38 Niveau 3
39 Niveau 3
40 Niveau 3
41 Niveau 3
Niveau 2
42 Niveau 2
46 Niveau 2
47 Niveau 2
48 Niveau 2
49 Niveau 2
50 Niveau 2
51 Niveau 2
52 Niveau 2

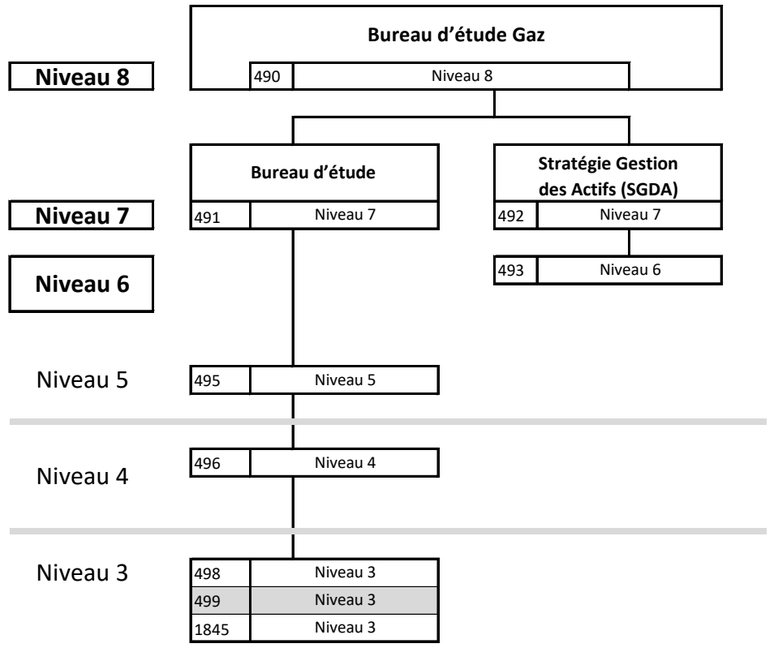

Niveau 8
Niveau 6
Niveau 5
Niveau 4
Niveau 3
Niveau 2
Niveau 1
Maintenance électricité
55 Niveau 8
Réseau basse tension
56 Niveau 6
Réseau haute tension
57 Niveau 6
Administration
Lignes BT
Banque de données
Changement de tension
Plaintes tension
Dépannage
Raccordements Festivités
Service d'inspection et de Contrôle
Câbles
Lignes HT
59 Niveau 5
60 Niveau 5
61 Niveau 5
62 Niveau 5
63 Niveau 5
64 Niveau 5
1263 Niveau 5
65 Niveau 5
68 Niveau 4
69 Niveau 4
70 Niveau 4
71 Niveau 4
72 Niveau 4
73 Niveau 4
1939 Niveau 4
74 Niveau 4
75 Niveau 4
76 Niveau 4
77 Niveau 4
78 Niveau 4
79 Niveau 4
80 Niveau 4
81 Niveau 4
82 niveau 4
83 Niveau 4
84 Niveau 4
85 Niveau 4
86 Niveau 4
87 Niveau 4
1264 Niveau 4
1312 Niveau 4
88 Niveau 4
89 Niveau 4
93 Niveau 3
94 Niveau 3
95 Niveau 3
96 Niveau 3
99 Niveau 2
100 Niveau 2
101 Niveau 2
102 Niveau 2
104 Niveau 2
106 Niveau 2
107 Niveau 2
108 Niveau 2
109 Niveau 2
110 Niveau 2
112 Niveau 2
113 Niveau 2
115 Niveau 2
116 Niveau 2
117 Niveau 2
119 Niveau 2
120 Niveau 2
121 Niveau 2
122 Niveau 2
123 Niveau 2
124 Niveau 2
125 Niveau 2
126 Niveau 2
127 Niveau 2
128 Niveau 2
129 Niveau 2
130 Niveau 2
1940 Niveau 2
1941 Niveau 2
1942 Niveau 2
1943 Niveau 2
131 Niveau 2
132 Niveau 2
133 Niveau 2
134 Niveau 2
135 Niveau 2
136 Niveau 2
137 Niveau 2
138 Niveau 2
139 Niveau 2
140 Niveau 2
141 Niveau 2
142 Niveau 2
143 Niveau 2
144 Niveau 2
145 Niveau 2
146 Niveau 2
147 Niveau 2
148 Niveau 2
149 Niveau 2
150 Niveau 2
Administration
1842 Niveau 2
151 Niveau 2
152 Niveau 2
153 Niveau 2
154 Niveau 2
155 Niveau 2
156 Niveau 2
157 Niveau 2
158 Niveau 2
159 Niveau 2
160 Niveau 2
161 Niveau 2
162 Niveau 2
1265 Niveau 2
1266 Niveau 2
1267 Niveau 2
1268 Niveau 2
1269 Niveau 2
1270 Niveau 2
163 Niveau 2
164 Niveau 2
165 Niveau 2
166 Niveau 2
167 Niveau 2
168 Niveau 2
169 Niveau 2
170 Niveau 2
171 Niveau 2
172 Niveau 2
173 Niveau 2
174 Niveau 2
175 Niveau 2
1840 Niveau 2
1841 Niveau 2
183 Niveau 1
184 Niveau 1
185 Niveau 1
186 Niveau 1
187 Niveau 1
188 Niveau 1
189 Niveau 1
190 Niveau 1
1274 Niveau 1
1309 Niveau 1
1847 Niveau 1
1862 Niveau 1
193 Niveau 1
194 Niveau 1
195 Niveau 1
1499 Niveau 1
1501 Niveau 1
1857 Niveau 1
1858 Niveau 1
197 Niveau 1
198 Niveau 1
201 Niveau 1
202 Niveau 1
203 Niveau 1
204 Niveau 1
205 Niveau 1
206 Niveau 1
210 Niveau 1
211 Niveau 1
212 Niveau 1

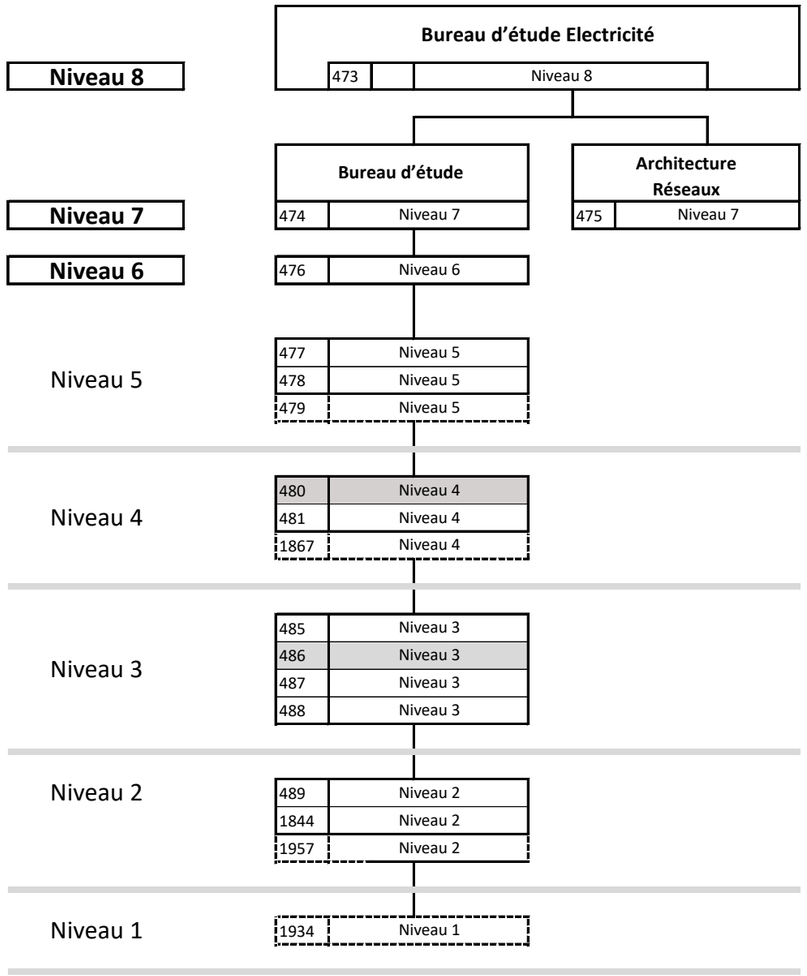

Suivi de chantiers
Niveau 8
216 Niveau 8
Gaz
Electricité
Niveau 6
217 Niveau 6
218 Niveau 6
1188 Niveau 5
Niveau 5
219 Niveau 5
220 Niveau 5
Niveau 4
221 Niveau 4
222 Niveau 4
223 Niveau 4
224 Niveau 4
225 Niveau 4
Niveau 3
226 Niveau 3
227 Niveau 3
228 Niveau 3
229 Niveau 3
230 Niveau 3
231 Niveau 3
Niveau 2
232 Niveau 2
233 Niveau 2
234 Niveau 2
235 Niveau 2
236 Niveau 2
237 Niveau 2
238 Niveau 2
239 Niveau 2
1183 Niveau 2
1184 Niveau 2
1185 Niveau 2
1186 Niveau 2
1843 Niveau 2
240 Niveau 2
241 Niveau 2
242 Niveau 2
243 Niveau 2
244 Niveau 2
245 Niveau 2
246 Niveau 2
247 Niveau 2
248 Niveau 2
249 Niveau 2
250 Niveau 2
Niveau 1
1933 Niveau 1

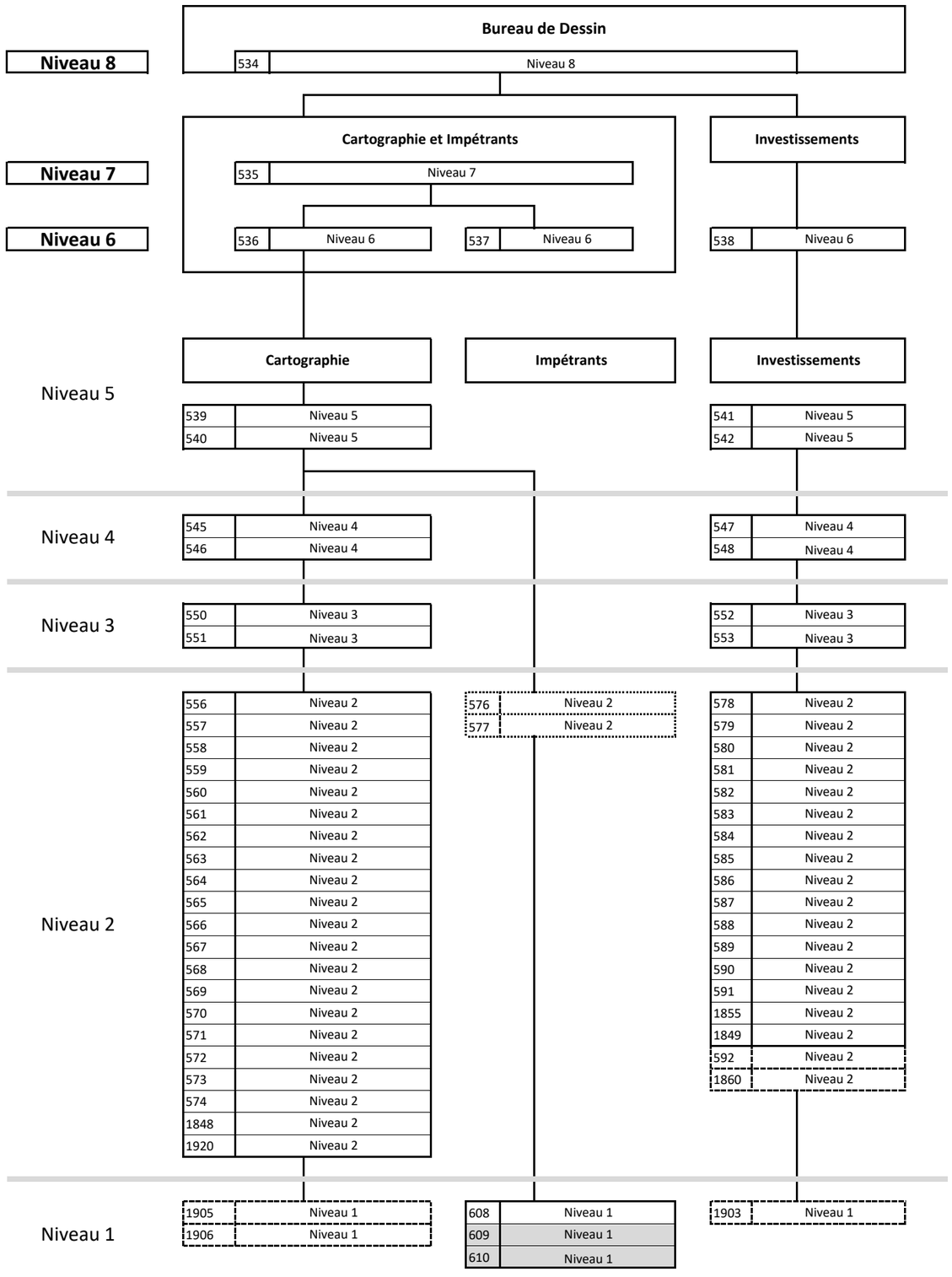

Niveau 8
Niveau 6
Raccordements
270 Niveau 8
271 Niveau 6
Niveau 5
Gaz
SMARTMETERS
Electricité
Raccordements
Planification
Raccordements
Directs basse tension
Travaux voirie
Administration
272 Nivea 5
273 Niveau 5
274 Niveau 5
275 Niveau 5
Niveau 4
276 Niveau 4
277 Niveau 4
1108 Niveau 4
278 Niveau 4
279 Niveau 4
280 Niveau 4
281 Niveau 4
282 Niveau 4
283 Niveau 4
284 Niveau 4
285 Niveau 4
286 Niveau 4
287 Niveau 4
Niveau 3
288 Niveau 3
289 Niveau 3
290 Niveau 3
291 Niveau 3
292 Niveau 3
Niveau 2
293 Niveau 2
294 Niveau 2
295 Niveau 2
296 Niveau 2
297 Niveau 2
1194 Niveau 2
1319 Niveau 2
303 Niveau 2
304 Niveau 2
305 Niveau 2
306 Niveau 2
307 Niveau 2
308 Niveau 2
309 Niveau 2
310 Niveau 2
311 Niveau 2
313 Niveau 2
314 Niveau 2
315 Niveau 2
316 Niveau 2
317 Niveau 2
318 Niveau 2
319 Niveau 2
320 Niveau 2
321 Niveau 2
322 Niveau 2
323 Niveau 2
324 Niveau 2
325 Niveau 2
326 Niveau 2
327 Niveau 2
328 Niveau 2
329 Niveau 2
330 Niveau 2
331 Niveau 2
332 Niveau 2
333 Niveau 2
334 Niveau 2
335 Niveau 2
336 Niveau 2
337 Niveau 2
338 Niveau 2
339 Niveau 2
340 Niveau 2
341 Niveau 2
342 Niveau 2
Niveau 1
343 Niveau 1
344 Niveau 1
345 Niveau 1
346 Niveau 1
347 Niveau 1
348 Niveau 1
349 Niveau 1
350 Niveau 1
351 Niveau 1
1178 Niveau 1
1179 Niveau 1
1180 Niveau 1
1181 Niveau 1
1111 Niveau 1
1117 Niveau 1
1278 Niveau 1
1282 Niveau 1
1299 Niveau 1
356 Niveau 1
357 Niveau 1
335 bis Niveau 1
337 bis Niveau 1
1304 Niveau 1
1846 Niveau 1

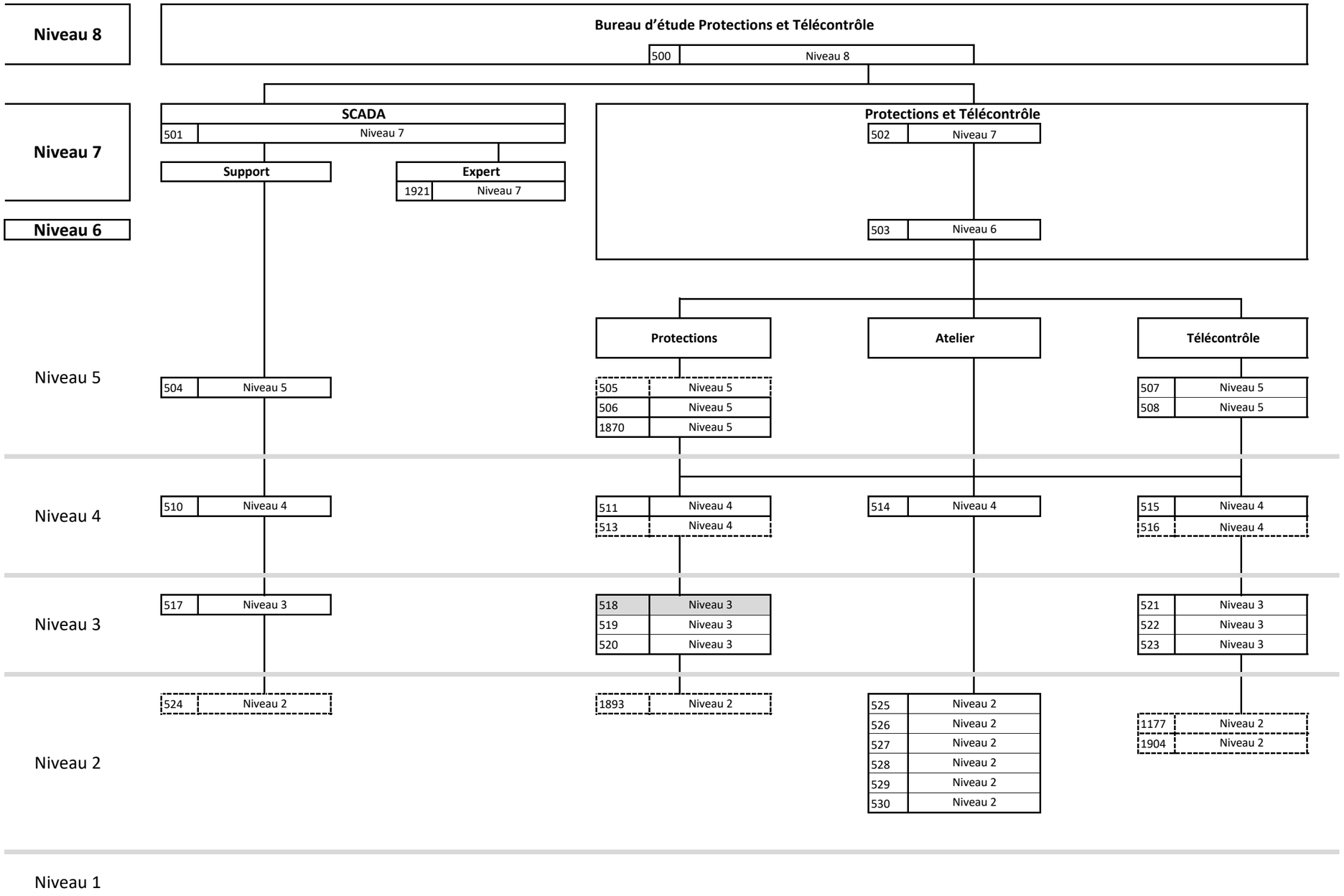

Administration
Niveau 6
257
Niveau 6
Niveau 5
258
Niveau 5
Niveau 3
260
Niveau 3
1189
Niveau 3
Niveau 2
261
Niveau 2
264
Niveau 2
266
Niveau 2
267
Niveau 2
1190
Niveau 2
Niveau 1


Maintenance gaz
Niveau 8
Niveau 7
Niveau 6
362 Niveau 8
363 Niveau 7
363 bis Niveau 6
Moyenne Pression et Protection Cathodique
364 Niveau 6
Basse Pression et Interventions
365 Niveau 6
Eupen
366 Niveau 6
1327 Niveau 6
Niveau 5
Moyenne Pression
Protection Cathodique
Basse Pression
Interventions
Planification
367 Niveau 5
368 Niveau 5
369 Niveau 5
Niveau 4
370 Niveau 4
371 Niveau 4
372 Niveau 4
373 Niveau 4
374 Niveau 4
375 Niveau 4
1113 Niveau 4
376 Niveau 4
Niveau 3
377 Niveau 3
378 Niveau 3
379 Niveau 3
380 Niveau 3
381 Niveau 3
382 Niveau 3
383 Niveau 3
384 Niveau 3
385 Niveau 3
386 Niveau 3
387 Niveau 3
388 Niveau 3
389 Niveau 3
390 Niveau 3
391 Niveau 3
392 Niveau 3
393 Niveau 3
394 Niveau 3
395 Niveau 3
396 Niveau 3
397 Niveau 3
Niveau 2
398 Niveau 2
399 Niveau 2
400 Niveau 2
401 Niveau 2
402 Niveau 2
403 Niveau 2
404 Niveau 2
405 Niveau 2
406 Niveau 2
407 Niveau 2
408 Niveau 2
409 Niveau 2
410 Niveau 2
411 Niveau 2
412 Niveau 2
413 Niveau 2
414 Niveau 2
415 Niveau 2
1322 Niveau 2
433 Niveau 2
416 Niveau 2
417 Niveau 2
418 Niveau 2
419 Niveau 2
420 Niveau 2
421 Niveau 2
422 Niveau 2
423 Niveau 2
424 Niveau 2
425 Niveau 2
426 Niveau 2
427 Niveau 2
428 Niveau 2
429 Niveau 2
430 Niveau 2
1110 Niveau 2
431 Niveau 2
432 Niveau 2
1193 Niveau 2
1323 Niveau 2
Niveau 1
434 Niveau 1
435 Niveau 1
436 Niveau 1
437 Niveau 1
438 Niveau 1
439 Niveau 1
440 Niveau 1
441 Niveau 1
442 Niveau 1
443 Niveau 1
444 Niveau 1
445 Niveau 1
446 Niveau 1
447 Niveau 1
448 Niveau 1
449 Niveau 1
450 Niveau 1
451 Niveau 1
1298 Niveau 1
1300 Niveau 1
1301 Niveau 1
1302 Niveau 1
1500 Niveau 1
1935 Niveau 1


Bureau d'étude Gaz
Niveau 8
490
Niveau 8
Bureau d'étude
Niveau 7
491
Niveau 7
Stratégie Gestion des Actifs (SGDA)
492
Niveau 7
493
Niveau 6
Niveau 6
Niveau 5
495
Niveau 5
Niveau 4
496
Niveau 4
Niveau 3
498
Niveau 3
499
Niveau 3
1845
Niveau 3


Bureau d'étude Electricité
Niveau 8
473
Niveau 8
Bureau d'étude
Architecture
Réseaux
Niveau 7
474
Niveau 7
475
Niveau 7
Niveau 6
476
Niveau 6
Niveau 5
477
Niveau 5
478
Niveau 5
479
Niveau 5
Niveau 4
480
Niveau 4
481
Niveau 4
1867
Niveau 4
Niveau 3
485
Niveau 3
486
Niveau 3
487
Niveau 3
488
Niveau 3
Niveau 2
489
Niveau 2
1844
Niveau 2
1957
Niveau 2
Niveau 1
1934
Niveau 1


Bureau de Dessin
Niveau 8
534 Niveau 8
Cartographie et Impétrants
Investissements
Niveau 7
535 Niveau 7
Niveau 6
536 Niveau 6
537 Niveau 6
538 Niveau 6
Cartographie
Impétrants
Investissements
Niveau 5
539 Niveau 5
540 Niveau 5
541 Niveau 5
542 Niveau 5
Niveau 4
545 Niveau 4
546 Niveau 4
547 Niveau 4
548 Niveau 4
Niveau 3
550 Niveau 3
551 Niveau 3
552 Niveau 3
553 Niveau 3
Niveau 2
556 Niveau 2
557 Niveau 2
558 Niveau 2
559 Niveau 2
560 Niveau 2
561 Niveau 2
562 Niveau 2
563 Niveau 2
564 Niveau 2
565 Niveau 2
566 Niveau 2
567 Niveau 2
568 Niveau 2
569 Niveau 2
570 Niveau 2
571 Niveau 2
572 Niveau 2
573 Niveau 2
574 Niveau 2
1848 Niveau 2
1920 Niveau 2
576 Niveau 2
577 Niveau 2
578 Niveau 2
579 Niveau 2
580 Niveau 2
581 Niveau 2
582 Niveau 2
583 Niveau 2
584 Niveau 2
585 Niveau 2
586 Niveau 2
587 Niveau 2
588 Niveau 2
589 Niveau 2
590 Niveau 2
591 Niveau 2
1855 Niveau 2
1849 Niveau 2
592 Niveau 2
1860 Niveau 2
Niveau 1
1905 Niveau 1
1906 Niveau 1
608 Niveau 1
609 Niveau 1
610 Niveau 1
1903 Niveau 1


Niveau 8
Bureau d'étude Protections et Télécontrôle
500 Niveau 8
Niveau 7
SCADA
501 Niveau 7
Support
Expert
1921 Niveau 7
Protections et Télécontrôle
502 Niveau 7
Niveau 6
503 Niveau 6
Niveau 5
Protections
Atelier
Télécontrôle
504 Niveau 5
505 Niveau 5
506 Niveau 5
1870 Niveau 5
507 Niveau 5
508 Niveau 5
Niveau 4
510 Niveau 4
511 Niveau 4
513 Niveau 4
514 Niveau 4
515 Niveau 4
516 Niveau 4
Niveau 3
517 Niveau 3
518 Niveau 3
519 Niveau 3
520 Niveau 3
521 Niveau 3
522 Niveau 3
523 Niveau 3
Niveau 2
524 Niveau 2
1893 Niveau 2
525 Niveau 2
526 Niveau 2
527 Niveau 2
528 Niveau 2
529 Niveau 2
530 Niveau 2
1177 Niveau 2
1904 Niveau 2
Niveau 1

Prospection - Technologues - Approvisionnements - Qualité

Niveau 9

Niveau 9

Niveau 8

1800 Niveau 8

1801 Niveau 8

Magasins

Approvisionnement et Qualité

Prospection - Technologues

Niveau 7

1828	Niveau 7
1829	Niveau 7
1830	Niveau 7
1831	Niveau 7
1929	Niveau 7

Niveau 6

1802	Niveau 6
1956	Niveau 6

1803 Niveau 5

Niveau 5

Transport

Magasin central

Magasins décentralisés

1930 Niveau 5

1833	Niveau 5
1927	Niveau 5
1928	Niveau 5

Niveau 4

1805 Niveau 4

1938 Niveau 4

Niveau 3

1888 Niveau 3

1826 Niveau 3

1837 Niveau 3

1838	Niveau 2
1839	Niveau 2

Niveau 2

1804 Niveau 2

1807	Niveau 2
1808	Niveau 2
1809	Niveau 2
1810	Niveau 2
1811	Niveau 2
1812	Niveau 2
1813	Niveau 2
1814	Niveau 2
1815	Niveau 2

Jupille

1820 Niveau 2

Seraing

1821	Niveau 2
1822	Niveau 2

Niveau 1

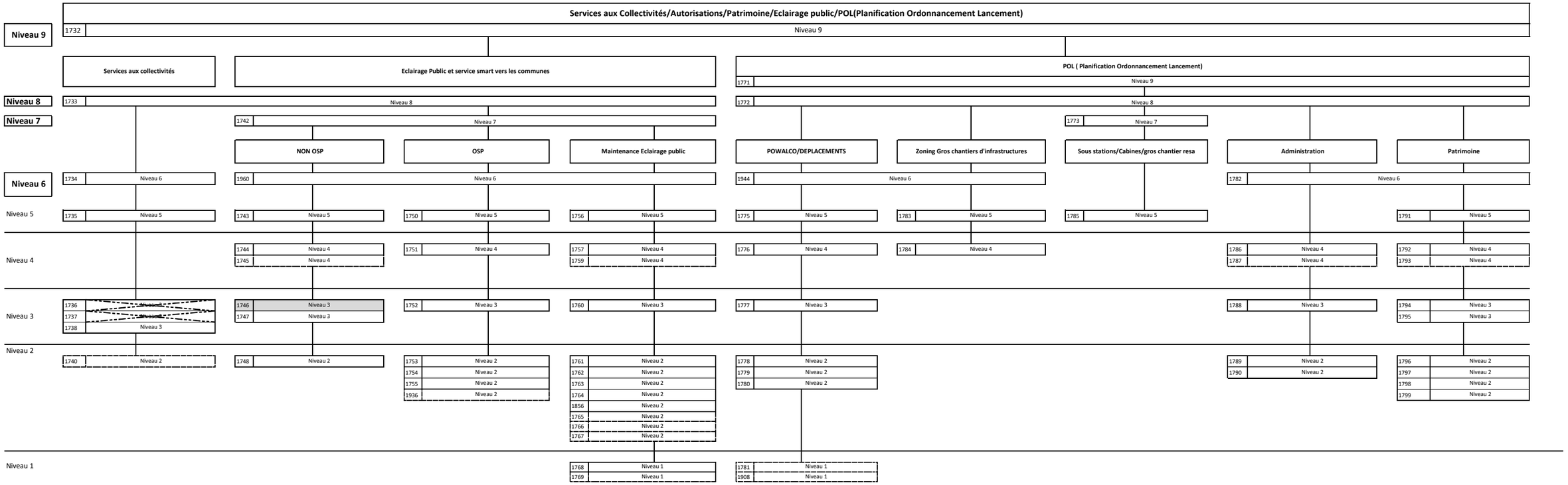
1816	Niveau 1
1817	Niveau 1
1818	Niveau 1
1819	Niveau 1

Jupille

1823 Niveau 1

Seraing

1824	Niveau 1
1825	Niveau 1


Services aux Collectivités/Autorisations/Patrimoine/Eclairage public/POL(Planification Ordonnancement Lancement)
Niveau 9
1732 Niveau 9
Services aux collectivités
Eclairage Public et service smart vers les communes
POL (Planification Ordonnancement Lancement)
1771 Niveau 9
Niveau 8
1733 Niveau 8
1772 Niveau 8
Niveau 7
1742 Niveau 7
1773 Niveau 7
NON OSP
OSP
Maintenance Eclairage public
POWALCO/DEPLACEMENTS
Zoning Gros chantiers d'infrastructures
Sous stations/Cabines/gros chantier resa
Administration
Patrimoine
Niveau 6
1734 Niveau 6
1960 Niveau 6
1944 Niveau 6
1782 Niveau 6
Niveau 5
1735 Niveau 5
1743 Niveau 5
1750 Niveau 5
1756 Niveau 5
1775 Niveau 5
1783 Niveau 5
1785 Niveau 5
1791 Niveau 5
Niveau 4
1744 Niveau 4
1745 Niveau 4
1751 Niveau 4
1757 Niveau 4
1759 Niveau 4
1776 Niveau 4
1784 Niveau 4
1786 Niveau 4
1787 Niveau 4
1792 Niveau 4
1793 Niveau 4
Niveau 3
1736 Niveau 3
1737 Niveau 3
1738 Niveau 3
1746 Niveau 3
1747 Niveau 3
1752 Niveau 3
1760 Niveau 3
1777 Niveau 3
1788 Niveau 3
1794 Niveau 3
1795 Niveau 3
Niveau 2
1740 Niveau 2
1748 Niveau 2
1753 Niveau 2
1754 Niveau 2
1755 Niveau 2
1936 Niveau 2
1761 Niveau 2
1762 Niveau 2
1763 Niveau 2
1764 Niveau 2
1856 Niveau 2
1765 Niveau 2
1766 Niveau 2
1767 Niveau 2
1778 Niveau 2
1779 Niveau 2
1780 Niveau 2
1789 Niveau 2
1790 Niveau 2
1796 Niveau 2
1797 Niveau 2
1798 Niveau 2
1799 Niveau 2
Niveau 1
1768 Niveau 1
1769 Niveau 1
1781 Niveau 1
1908 Niveau 1

Structure de l'organisation

Composition des organes de gestion et du Comité d'audit lors de l'exercice social 2023

❖ Conseil d'administration

NOM	PRENOM	TITRE	Début de mandat	Fin de mandat
SIMONIS	Isabelle	Président	29-05-19	Prolongation en 2024
GUILLAUME	Pol	Vice-président	29-06-12	Prolongation en 2024
STASSART	Pierre	Administrateur	29-06-12	19-02-2024
BOUZALGHA	Mehdi	Administrateur	29-06-22	Prolongation en 2024
GRIGNARD	Michel	Administrateur	07-10-20	Prolongation en 2024
LOMBARDO	Marie-Josée	Administrateur	29-05-19	Prolongation en 2024
THANS-DEBRUGE	Anne	Administrateur	29-05-19	Prolongation en 2024
COEME	Guy	Administrateur	28-06-18	Prolongation en 2024
TIHON	Kévin	Administrateur	13-11-19	Prolongation en 2024
BOLS	Thomas	Administrateur	07-10-20	Prolongation en 2024
SAAL	Caroline	Administrateur	18-12-19	Prolongation en 2024
BEN ACHOUR	Malik	Administrateur	31-03-21	Prolongation en 2024
ANTOINE	Laurent	Observateur CdH	27-11-19	Prolongation en 2024

❖ Comité d'audit

NOM	PRENOM	TITRE	DEBUT DE MANDAT	FIN DE MANDAT
GRIGNARD	Michel	Président	07-10-20	Prolongation en 2024
LOMBARDO	Marie-Josée	Membre	19-06-19	Prolongation en 2024
COEME	Guy	Membre	13-11-19	Prolongation en 2024

❖ Comité de rémunération

NOM	PRENOM	TITRE	DEBUT DE MANDAT	FIN DE MANDAT
STASSART	Pierre	Président	19-06-19	19-02-2024
LOMBARDO	Marie-Josée	Membre	09-11-20	Prolongation en 2024
THANS-DEBRUGE	Anne	Membre	09-11-20	Prolongation en 2024

❖ Bureau exécutif

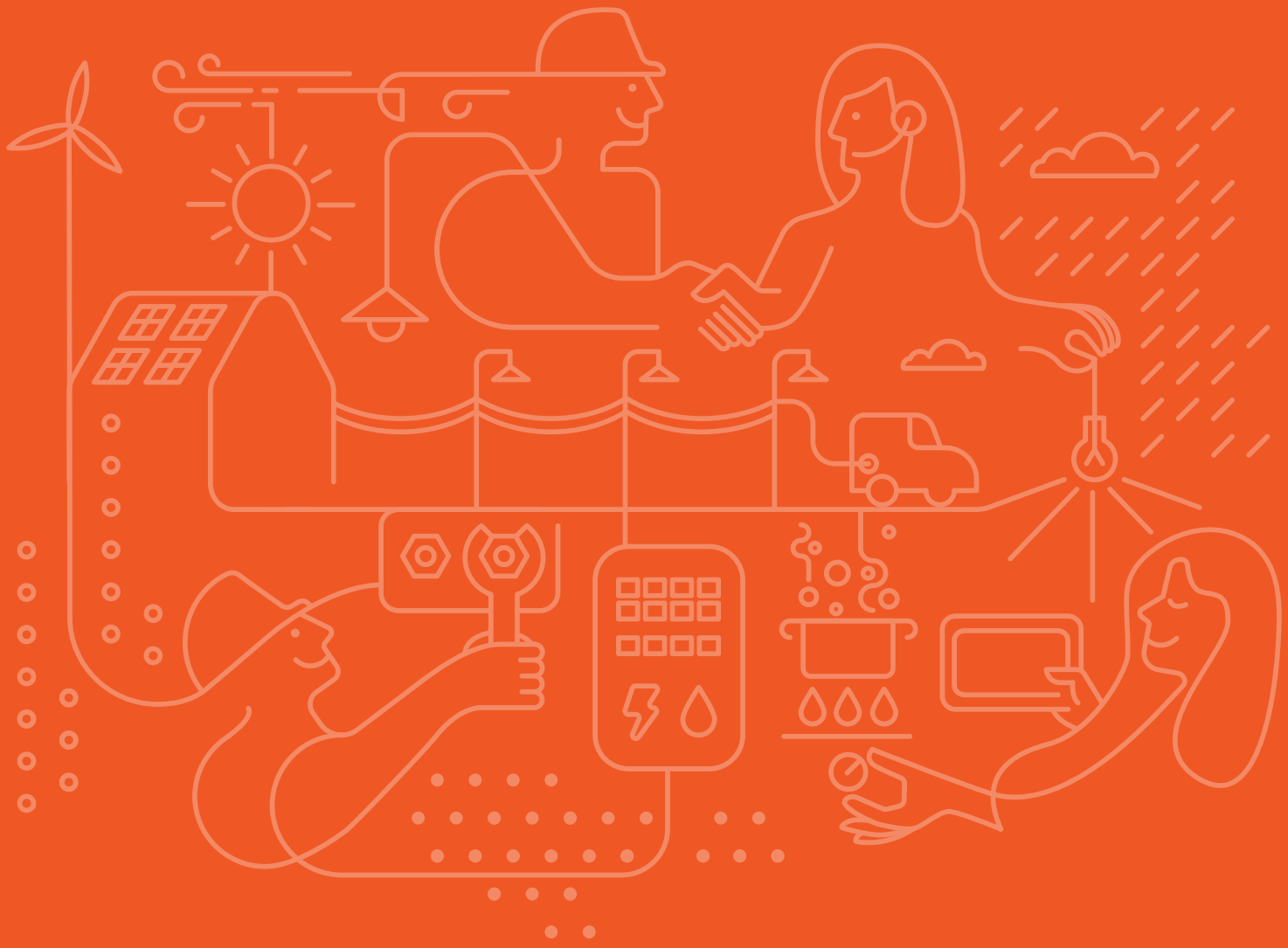
Non applicable.

❖ Comité de secteur

Non applicable.

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

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



1ÈRE ÉVALUATION - DÉCEMBRE 2023

resa

TABLE DES MATIÈRES

1. NOS DÉFIS 2023-2025 4

1.1. REGARD SUR NOS RÉALISATIONS 2023 4
1.1.1. Le client au coeur de nos actions 4
1.1.2. Être un moteur de la transition énergétique 8
1.1.3. Garantir la sécurité 15
1.1.4. Développer le capital humain 18
1.1.5. Les moyens de nos ambitions 20

1.2. SOURCES DE FINANCEMENT 20
1.2.1. Tarifs et Revenu Autorisé 20
1.2.2. Financements externes 25

1.3. COMPTES ET BUDGETS 25
1.3.1. Comptes de résultats 26
1.3.2. Bilan 27
1.3.3. Tableau des flux de trésorerie simplifié 28
1.3.4. Prévisions d'investissements 28
1.3.5. Perspectives de dividendes 30

2. PERSPECTIVES : UN SERVICE PUBLIC ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE 31

2.1. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURATION JURIDIQUE DE RESA 31
2.1.1. 2018-2019, une nouvelle forme de gouvernance 31
2.1.2. 2019-2023, la mise en application de la déclaration de politique générale 32
2.1.3. Une stratégie axée sur la transition énergétique et le développement économique 33
2.1.4. Un nouveau modèle de société 34

2.2. ENODIA ET RESA HOLDING, DEUX INTERCOMMUNALES MARCHANT CÔTE À CÔTE 36

3. PLUS DE SERVICES POUR VOTRE COMMUNE ET VOS CITOYENS 37

MOT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Durant cette année 2023, le mandat autorisant RESA à exercer ses activités sur ses 73 communes affiliées a été renouvelé pour 20 ans. Cela représente pour nos communes actionnaires un engagement de 20 années durant lesquelles elles nous confient leur réseau et l'approvisionnement énergétique de leurs citoyens. Cette procédure, qui ancre RESA dans le paysage énergétique wallon, renforce notre détermination à être le partenaire privilégié des communes en poursuivant nos missions de base et dans le cadre de la transition énergétique.
Ce renouvellement est d'autant plus symbolique qu'il est officiellement intervenu à l'aube du centenaire de notre activité de gestionnaire de distribution d'électricité. C'est en effet le 30 mars 1923 que l'histoire de notre intercommunale débute par la naissance de l'Association liégeoise d'électricité. Elle unira ensuite son destin à celui de l'Association liégeoise du gaz. « L'électricité et le gaz… font bon ménage », pourra-t-on lire en guise de slogan à l'époque… Force est de constater que cette formule résonne aujourd'hui comme un engagement d'avenir puisque, depuis lors, cette union sacrée entre le gaz et l'électricité perdure. RESA a 100 ans… 100 années d'expertise au service de la collectivité, 100 ans de permanences citoyennes 24h/24 et 7j/7, 100 années de distribution de chaleur et de lumière au cœur des foyers, 100 ans d'innovation, un siècle d'une histoire qui nous a façonnés.

Durant cette année de commémoration de centenaire, nous avons pris le temps de célébrer ce cap avec nos agents et leur famille mais également avec nos parties prenantes et nos actionnaires. Nous avons également souhaité réfléchir aux enjeux et défis liés à notre métier, à nos engagements pour l'avenir, guidés par notre vision de connecter les énergies pour une société plus durable et solidaire. Nous souhaitons dès lors que 2023 marque le début d'un nouveau siècle pour RESA, fait de perspectives enthousiasmantes et de tout ce qui maintiendra intacte notre passion du métier et la volonté de faire de RESA un service public exemplaire, source de fierté pour chacune et chacun et pour l'ensemble de nos pairs.
L'expertise centenaire de RESA et son rôle dans la gestion des réseaux d'énergie placent notre intercommunale au cœur de la transition énergétique. Armés de toutes nos forces, nous entendons contribuer activement à la décarbonation de la société.
Depuis maintenant presque deux ans, notre volonté d'être un moteur de la transition énergétique s'est imposée spontanément comme le premier des quatre défis stratégiques que nous nous sommes fixés, aux côtés de ceux du développement du capital humain, de la sécurité des personnes et des réseaux ainsi que de la poursuite de nos plans résolutiON et eVe qui visent à augmenter la satisfaction de notre clientèle et nous permettre de continuellement améliorer l'efficience de la Société.



Isabelle SIMONIS

Présidente du Conseil d'administration de RESA SA Intercommunale

1. NOS DÉFIS 2023 - 2025

Active dans 73 communes, avec plus de 14.000 kilomètres de réseau électrique et plus de 4.000 kilomètres de réseau gazier, RESA est le principal Gestionnaire de Réseaux de Distribution (GRD) d'électricité et de gaz en province de Liège.
Le fondement de notre mission repose sur l'engagement que chacun – particulier ou professionnel – puisse disposer de sources d'énergie au quotidien. RESA s'efforce, pour ce faire, d'améliorer la qualité de sa fourniture et de ses services et de mettre en place des solutions de distribution du gaz et de l'électricité fiables et efficaces.

Depuis son autonomisation, RESA a entrepris de nombreux chantiers importants :
- 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'efficience de la Société (programme eVe[1]) ;
- 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 nos actionnaires. Un an après son approbation, le Conseil d'administration a procédé mi-novembre à la première évaluation de ce plan.

1.1. REGARD SUR NOS RÉALISATIONS 2023

Les pages suivantes sont consacrées à vous exposer les avancées concrètes réalisées en 2023 au sein de nos 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 de nos projets.

1.1.1. 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.

[1] Ensemble vers l'Efficience

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 2023 et vont se prolonger en 2024 pour atteindre les objectifs qui sont, pour rappel :

1. Garantir l’accessibilité de tous aux services de RESA, en développant nos canaux digitaux, en permettant la dématérialisation des démarches administratives tout en renforçant également notre présence physique et notre capacité d’accueil via les canaux traditionnels
2. Identifier un point de contact clair pour répondre au besoin de chaque client et instaurer un interlocuteur unique durant l’ensemble des étapes du processus afin d’assurer un suivi proactif des demandes
3. Privilégier la convergence technique et la synchronisation de nos chantiers sur les deux énergies (électricité et gaz)
4. Assurer une cohérence de l’information disponible sur tous nos canaux
5. Réduire nos délais d’intervention, renforcer la gestion des plaintes et maintenir la qualité technique de nos services
6. Mettre à disposition de nos collaborateurs les outils modernes indispensables pour rencontrer nos objectifs de satisfaction de nos clients
7. Mesurer la satisfaction du client

En 2021-2022, nous avions tracé les orientations et posé les bases de notre transformation : mise en place d’une Direction Expérience Client, création de nouvelles fonctions, lancement de nouveaux outils pour nos clients (MyRESA), … 2023 devait être une année clé dans l’accélération de notre plan d’actions, avec des avancées significatives et des premiers résultats observables.

1.1.1.1. 2023, ANNÉE CLÉ POUR LES OBJECTIFS DU PROGRAMME RÉSOLUTION

Garantir l’accessibilité de tous et digitaliser

En 2023, nous avons simplifié notre carton d’index et mis en place un indexphone disponible 24h/24 pour l’introduction des index annuels. Les fonctionnalités disponibles sur MyRESA ont été renforcées et nous avons désormais dépassé les 100.000 utilisateurs.
Nous sommes en chemin vers notre ambition : 70% des contacts clients par les canaux digitaux.
Nous avons également balisé notre trajet vers la refonte du modèle de travail avec notre call center externe, en mettant d’abord la priorité sur notre organisation interne. La poursuite de ce trajet sera un chantier majeur de 2024 avec le renouvellement du marché call center.

La réflexion sur l’ouverture de nouveaux points d’accueil clients décentralisés a abouti à la décision d’en ouvrir un sur chacune de nos implantations existantes ainsi que sur notre future implantation de Villers-le-Bouillet acquise cette année. Les ouvertures débuteront en 2024.

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

Débuté à la fin 2022, la mise en place des coordinateurs de dossiers de raccordements et des interlocuteurs spécialisés a été un chantier majeur de l’année 2023. Aujourd’hui, tous les dossiers de travaux résidentiels et de problèmes d’injection photovoltaïque sont pris en charge par un coordinateur dédié.

La mise en place se poursuit pour les dossiers non-résidentiels avec une atteinte de 100% dès le 1er semestre 2024 et pour les demandes de nouveaux services (par exemple communautés d'énergie) en fonction de l'évolution du volume des demandes.

Notre ambition d'avoir 100% des demandes clients attribuées à un gestionnaire de dossier dédié est déjà une réalité pour les plus grands volumes de demandes (résidentielles et photovoltaïques) et sera complétement atteinte dès mi-2024.

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

Nous améliorons sans cesse le parcours client afin de le simplifier. Désormais, les demandes portant sur les deux énergies sont suivies par un seul interlocuteur et la visite technique est commune aux 2 énergies (en résidentiel).

La révision des prescriptions techniques est un chantier clé de l'année 2024 ainsi que la synchronisation des interventions sur la suite du parcours afin d'atteindre notre ambition d'avoir **90% des demandes gaz-élec synchronisées**.

Un pilote de raccordements en synergie a aussi été mené en 2023 avec ORES pour les communes où RESA distribue le gaz. **Ce pilote s'est conclu sur des résultats positifs** et le mode de fonctionnement est désormais définitif. Nous initions une dynamique similaire en 2024 avec la CILE et organiserons donc un pilote de synergies de raccordement à l'eau en même temps qu'à nos énergies.

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

Cet objectif relève d'un effort de fond au fil de toutes nos actions. On peut noter par exemple en 2023 la revue du carton d'index, des communications des coordinateurs de dossiers, la mise à disposition d'autocollants pour informer sur le dépannage, les informations sur les problèmes photovoltaïques, ...
2024 verra l'effort se prolonger avec un chantier particulier sur la refonte de nos devis et prescriptions techniques.

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

RESA a lancé en 2023 un important programme d'efficience opérationnelle, eVe, qui a un important rôle à jouer dans l'atteinte de nos objectifs de délais de raccordement.

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

Nous souhaitons apporter **une réponse à chaque question en 48h maximum**. La mise en place des interlocuteurs dédiés et des coordinateurs prend une place importante dans cet objectif. Une étape importante est également l'arrivée de notre Plateforme CX qui nous permet d'accélérer et faciliter le suivi des questions (cf. point suivant).

Moderniser nos outils au service du client

La première partie de notre nouvelle Plateforme Expérience Client a été **mise à disposition des utilisateurs le 28 septembre dernier**.

Elle permet désormais :
- Vue 360° de nos 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 nos données techniques du réseau.
- Centralisation de toutes demandes clients : l'ensemble des échanges par mails, SMS, courriers, visites, ... seront centralisés sur la fiche client et mis à jour simultanément selon les activités encodées sur le réseau.

La deuxième partie de la plateforme, en cours de développement, devrait permettre **dès avril 2024, outre des améliorations de la première partie, de mesurer au travers d'enquêtes la satisfaction de nos clients.**

En effet, en plus d'améliorer et d'accélérer le traitement des interactions avec nos clients, la Plateforme Expérience Client sera aussi la tour de contrôle de l'expérience client et permettra d'objectiver par les chiffres l'atteinte de plusieurs de nos ambitions.

Il est à noter que 2 modules initialement prévus sur cette plateforme ont été intégrés à une autre partie de notre feuille de route d'outils : le moteur de planification des interventions et la gestion mobile du service.

Mesurer la satisfaction des clients lors de chaque interaction

Si l'outil de mesure ne sera disponible qu'en 2024 (cf. point précédent), nous avons en 2023 réalisé tout le cadrage nécessaire en établissant notre stratégie de mesure de la satisfaction et le design des enquêtes à intégrer dans l'outil.

1.1.1.2. RESA EST EN ROUTE VERS SES AMBITIONS

Notre 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.**

Notre route se poursuivra en 2024 selon le plan établi et **nous sommes confiants dans l'atteinte de nos ambitions à l'horizon 2025.**
Durant l'année 2023, RESA a entrepris d'aller à la rencontre de toutes ses communes affiliées. Un moment d'échanges avec les autorités communales qui s'est articulé autour des grands axes suivants :

- Une envie commune de proximité : résumé des chiffres propres à la commune (Kilomètres réseaux, nombre de postes, de points de fournitures, ...) ;
- Une envie commune de réseaux performants et durables : investissements globaux et spécifiques à la commune ;
- Une envie de transition énergétique : Réforme de la structure de gouvernance de RESA ;
- Une envie commune de satisfaire nos clients : Explication du programme RésolutiON ;
- Une envie de stabilité financière : Projections financières chiffrées de RESA ;
- Une envie de garder le contact : Coordonnées des différents points de contact privilégiés au sein de RESA.

1.1.2. ÊTRE UN MOTEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Au-delà de la volonté d'anticiper les besoins des clients en matière d'énergie, RESA se donne comme ambition de devenir un important moteur de la transition énergétique et ainsi soutenir les pouvoirs publics dans l'atteinte de leurs objectifs climatiques. Sur base de diverses études[2] et des ambitions européennes[3], RESA a développé ces deux dernières années une stratégie cohérente d'investissements sur son réseau électrique. Cette stratégie se base sur le déploiement des compteurs digitaux, une Smartisation, et la flexibilité accrue des réseaux.

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

1.1.2.1. INVESTISSEMENTS SUR LE RÉSEAU ÉLECTRIQUE

Smartisation des réseaux

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.

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

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

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

Les équipes de RESA, accompagnées par la société Haulogy, ont identifié les solutions nécessaires à court, moyen et long terme pour répondre à l'ensemble de ces défis. Afin de rendre cette feuille de route la plus réaliste possible, la priorisation de ces solutions a ensuite été challengée pour prendre en compte les possibilités et contraintes actuelles de RESA, notamment en matière de disponibilité des données.
Ceci a permis la consolidation d'un plan de smartisation du réseau en juin 2023, lequel prend en compte

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

[3] Suite à une initiative de la Commission en 2019, l'Union Européenne ambitionne la neutralité carbone en 2050. Pour ce faire, un objectif intermédiaire de réduction des émissions de gaz à effet de serre de –55% est fixé à 2030. Cet objectif global est décliné en objectifs sectoriels (énergie, transport, agriculture, bâtiments, etc.) à travers différentes pièces de législation et transcrits dans des objectifs nationaux. https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/
Concernant plus particulièrement la production d'énergie, l'Union a adopté en 2022 une stratégie 'RePowerEU' https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/clean-energy/ .

les aspect budgétaires, ressources et délai de réalisation.

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 sont déjà en cours d'implémentation. Ainsi, RESA est en phase de concrétisation du projet de visualisation des données Tension / Courant rapatriées des compteurs digitaux installés sur le réseau. Ceci doit notamment permettre une analyse plus fine des causes de décrochage des onduleurs.
• 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 SCADA[4] dont l'étude commencera fin 2023.
• L'obtention de subsides Régionaux et du plan de Relance Européen doit permettre de mettre en place l'ensemble des solutions identifiées.

Déploiement des compteurs digitaux

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

Malgré une timide phase de démarrage en 2020 et début 2021 liée à différents facteurs internes et externes[5] , RESA a d'ores et déjà installé, à fin août 2023, près de 56.412 compteurs digitaux. Il est toutefois à noter que les efforts se portent davantage sur le déploiement des compteurs « électricité ».

Le plan de déploiement actuel prévoit une couverture du parc de 100 % de compteurs digitaux à l'horizon 2038, soit près de 36.000 compteurs installés par an. Toutefois, RESA, anticipant une modification décrétale[6] portant sur le déploiement total des compteurs digitaux sur l'ensemble du territoire wallon à l'horizon 2029, a décidé de réévaluer son plan de déploiement et d'intégrer, dans ses budgets, le coût de conversion de l'ensemble des compteurs mécaniques en compteurs digitaux. Ce nouveau plan de déploiement prévoit l'installation de plus de 72.000 compteurs digitaux par an. Ce plan et les coûts y liés ont été soumis auprès du Régulateur pour analyse en octobre 2023. À la date d'arrêt de la présente évaluation, RESA demeure dans l'attente de ses conclusions.

Assurer la flexibilité des réseaux moyenne et basse tension

Nos réseaux électriques devront être renforcés afin de favoriser la transition énergétique. En effet, l'essor de la production décentralisée (éolienne et panneaux solaires) ainsi que l'électrification des usages (principalement la mobilité électrique et le chauffage par 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

[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.

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

[6] Modification décrétale en cours d'analyse au gouvernement.

la gestion et le développement de nos réseaux. Cela peut notamment permettre de différer dans le temps un renforcement nécessaire ou encore de maximaliser la capacité disponible du réseau existant.

Le Gouvernement wallon a mis en place un cadre légal pour la flexibilité des réseaux de distribution d'électricité en moyenne tension. Afin de maximiser l'intégration des énergies renouvelables tout en garantissant la sécurité de son réseau et en se conformant à cet arrêté, RESA a décidé d'investir dans un outil de gestion active des congestions, également dénommé ACM[7].

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 est en phase d'implémentation. Il commencera à assurer son rôle pour une 1ère poche du réseau moyenne tension de RESA en octobre 2023. L'ensemble du réseau devant être couvert pour juin 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 de considérer de nouvelles plages horaires[8]. 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. Ces nouvelles plages tarifaires ont fait l'objet de discussions en 2023. La CWaPE devrait communiquer sur les changements début 2024 afin d'avoir de nouveaux tarifs de distribution à mettre en place à partir de 2026. Cette nouvelle structure tarifaire basse tension aura une potentielle introduction d'un tarif capacitaire et maximum 5 plages horaires.

RESA va ainsi se préparer à partir de 2024 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.

[7] Active Congestion Management

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

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

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

Pour ce faire, RESA s'est engagée dans une démarche visant à établir **un plan de transition énergétique pour permettre l'avènement d'une société décarbonée à l'horizon 2050**. Comme tout plan à long terme, il ne prétend pas décrire fidèlement le futur mais donne des indications sur la hauteur des investissements nécessaires et la vitesse à laquelle il conviendra de répondre à ces enjeux. Durant 2023, les équipes internes de RESA ont particulièrement travaillé à l'élaboration d'une deuxième version de ce plan d'investissements afin de réaliser à 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

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

Le cadre régulatoire lié à ces échanges a récemment évolué. En effet, l'arrêté du Gouvernement wallon (AGW) du 17 mars 2023 (faisant suite au décret du 5 mai 2022) a permis de préciser le modèle.
Suite à la parution de cet AGW, RESA a collaboré avec la CWaPE ainsi qu'avec les autres GRDs et acteurs du secteur afin de déterminer certains éléments pratiques 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.

En parallèle à l'élaboration de ces éléments clés, RESA a ainsi pu poursuivre et préciser ses travaux en vue de se préparer à ses principaux rôles 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.

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

Mobilité électrique

RESA entreprend plusieurs initiatives pour informer et sensibiliser ses clients au sujet de la mobilité électrique. On peut déjà citer : un guide pratique accompagné d'une cartographie des bornes publiques disponible sur son site web, une brochure informative envoyée aux concessionnaires ainsi qu'une FAQ régulièrement enrichie.

Toujours dans un esprit d'innovation, RESA n'entend pas s'arrêter là : une guidance dédiée à la recharge à domicile est désormais en plein développement. Cette dernière permettra de fournir un conseil personnalisé à chaque client sur la puissance de recharge à domicile adéquate sur base de différents paramètres tels que le modèle du véhicule, les trajets et le temps de recharge quotidien, le raccordement électrique au réseau actuel ainsi que les équipements domestiques déjà utilisés.

Afin de se conformer à une récente obligation décrétale, RESA a également mis en place depuis début 2023 un formulaire permettant aux clients de déclarer leur borne de recharge. Une seconde version de ce formulaire est en cours de développement afin d'améliorer l'expérience utilisateur avec notamment la possibilité de déclarer plusieurs bornes en une seule fois. Plutôt pratique pour les entreprises !

En ce qui concerne les bornes publiques financées par la Région Wallonne, RESA poursuit son étroite collaboration avec la SPI et les communes afin de sélectionner au mieux les futurs emplacements en tenant compte des contraintes locales du réseau électrique. Les premières bornes devraient voir le jour au cours du premier semestre de 2024.

Par ailleurs, RESA tiendra prochainement à disponibilité des porteurs de projets de bornes rapides une cartographie leur permettant d'identifier les emplacements où la capacité du réseau est plutôt propice à de tels besoins.

Enfin, RESA a soutenu l'intérêt d'un rôle clé pour les GRDs (en tant qu'acteurs neutres) lié à la gestion de la charge des véhicules, à la fois pour les bornes accessibles au public et pour les bornes privées (rôle d'Energy Roaming Operator). Toutefois, l'évolution du cadre régulatoire et les positions de différents acteurs du secteur n'ont finalement pas permis de réunir les conditions nécessaires au bon développement d'un tel rôle.

1.1.2.2. 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 nos réseaux de distribution.
Dans un objectif de décarbonation des molécules, RESA étudiera 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 2023 ses démarches afin d'être prête à accueillir sur son réseau l'injection de futures unités de production de biométhane.

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% de nos 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.

2023 aura également été le témoin des réflexions du Gouvernement wallon concernant la construction et la gestion des réseaux de chaleur dont la compétence pourrait 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.

1.1.2.3. 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.

En termes de réalisation, l'année 2023 fut riche en développement sur un ensemble d'aspects liés à la gestion de la Donnée chez RESA.

De manière à bien cibler les actions à prendre sur le sujet, RESA a fait réaliser un audit interne. Celui-ci a permis d'identifier et de prioriser les actions à prendre, actions qui sont en cours de déroulement.
La définition de la vision data est en phase de finalisation avec la formalisation de 3 axes stratégiques et de ses 3 principes structurants reprenant la qualité, la collecte et l'accessibilité des données.

La Gouvernance des données est définie et est en train de se mettre en place au fur et à mesure via des cas pilotes en développant 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.

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. Deux projets ont été entamés et permettent déjà d'avoir des 1er résultats utiles pour analyser les réseaux.

Analyse prédictive

Les nouveaux usages de l'électricité étant amenés à se développer (mobilité électrique, pompes à chaleur, charges déplaçables, batteries, productions décentralisées, communautés d'énergie, etc.), ils ne peuvent être prédits par l'historique passée des consommations mais bien par des estimations futures d'équipement ou d'adaptation de comportement des utilisateurs du réseau.

Ces estimations sont basées sur des variables socio-économiques, démographiques et urbanistiques disponibles à un niveau agrégé en libre-accès auprès des institutions statistiques régionales et nationales (Statbel, Iweps).

Jusqu'alors, RESA estimait les futurs volumes de consommation d'électricité de manière très empirique, 'au fil de l'eau', sur bases d'hypothèses simples principalement basées sur les consommations passées. Afin de sortir de cette logique, RESA a développé un outil d'analyse prédictive qui se base sur des données provenant de différents outils. C'est la data plateforme qui les centralise, les réconcilie et les met à disposition pour réaliser les analyses prédictives.
Une première version a été réalisée et
a prouvé son utilité. L'outil a permis de travailler sur des scénarios prédictifs de consommation d'énergie en réconciliant différentes données réseau et client. Plusieurs phases ont déjà été réalisées permettant d'affiner les analyses et les prédictions.

L'outil a ensuite évolué en se dotant d'un volet de simulation de scénarios et de leurs impacts sur le réseau, à l'heure actuelle la courbe de charge agrégée des clients raccordés à un transformateur. L'ambition est de faire évoluer le modèle, de l'enrichir, par exemple en prenant en compte des incitants de flexibilité, d'en

améliorer les résultats ainsi que de l'élargir aux données réseaux. L'outil a fait l'objet d'une présentation lors du congrès international du CIRED à Rome en juin 2023 et a récolté plusieurs marques d'intérêt, entre autres des gestionnaires de réseau membres d'AREWAL.

Un travail supplémentaire a été réalisé pour permettre de visualiser les plaintes clients en croisant les données réseaux et les données des compteurs digitaux afin de mieux interpréter les informations et régler les problèmes de tension.

ARM Analytics

Au travers du projet ARM Analytics, RESA met en place une solution performante d'exploitation de ses données provenant d'ATRIAS, la plateforme fédérale d'échanges des données marchés (clearing house). Celles-ci sont intégrées dans la Data Plateforme, d'abord sur le Data Lake, ensuite sur le Data Warehouse au travers de rapports et de modèles analytiques exposés et exploitables directement par RESA. Ces données sont également centralisées et disponibles pour de futures utilisations (analyses transverses et croisement des données).

Data management orienté vers l'extérieur

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

MyRESA

Au travers du site MyRESA, RESA offre à ses client la fonctionnalité d'accès à un ensemble de données pertinentes liées à leur consommation et leur installation. En 2023, RESA a mis en place la plateforme MyConso permettant de visualiser sa consommation propre par quart d'heures pour les détenteurs d'un compteur digital. Le portail est disponible pour les clients résidentiels. RESA travaille également à la mise à disposition de ce portail pour les communes ainsi que pour les clients non-résidentiels courant 2024.
Internet of Energy

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. A très court terme, une solution simple a été mise en place pour pouvoir gérer les premières demandes. Pour la suite, des scénarios moyen et long terme sont en cours d'analyse et permettront de faire avancer le sujet et de gérer un plus gros volume de demandes.

1.1.3. GARANTIR LA SÉCURITÉ

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

En tant qu'opérateur de services essentiels, RESA se doit de garantir la fiabilité des réseaux via des installations de qualité 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.

1.1.3.1. GARANTIR LA FIABILITÉ DES RÉSEAUX VIA DES INSTALLATIONS DE QUALITÉ ET UNE CONNAISSANCE ACCRUE DES FLUX

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. A partir de 2024, une accélération est prévue dans le cadre de la smartisation accrue des cabines réseaux via des subsides Régionaux et de renforcement et de la mise en place de nouveaux points de transformations liés au Plan d'investissement pour une société décarbonée à l'horizon 2050 de RESA. En parallèle, RESA commence à exploiter les premières données collectées via les compteurs digitaux pour perfectionner la connaissance des flux locaux et améliorer la performance des réseaux.

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. En 2023, les communes de Hannut et Marchin ont été les principales bénéficiaires de cette politique d'enfouissement.
Dans un objectif de sécurité et de pérennisation de ses réseaux, RESA a aussi décidé d'augmenter sa capacité de renouvellement des réseaux existants. Notre objectif en la matière est de passer de 14 km de renouvellement annuel des réseaux à 25 km par an à l'horizon 2027.

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.

1.1.3.2. SÉCURITÉ POUR LES TRAVAILLEURS ET LES CITOYENS

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

La sécurité est un prérequis à nos activités. Sans elle, nous ne pouvons opérer. Il en va de la fiabilité et de la pérennité de RESA. La culture sécurité doit être permanente. Elle est organisée tout au long de l'année autour d'échanges réguliers avec le personnel (TOOLBOX) mais également lors des Comités SIPPT réunissant les différents acteurs de la politique sécurité (Ligne Hiérarchique, représentants du personnel, SIPP, médecin du travail). Des supports sont également mis en place pour renforcer cette culture (brochure vadémécum sécurité, valves d'information, ...).

Dans ce cadre, +/- 400 agents de RESA ont, depuis 2022, suivi une formation sécurité, la certification « VCA ». La certification de l'entreprise est quant à elle prévue pour décembre 2023.

Dans un but d'amélioration continue, RESA a également lancé, à la suite des inondations de juillet 2021, une réflexion liée à la continuité des activités, le projet « Business Continuity Plan » est ainsi né. Celui-ci a pour objectif de mettre en place une démarche structurée de continuité des activités. Après une première analyse interne, un premier plan d'actions listant les procédures et processus à élaborer au sein de RESA est attendu pour novembre 2023. Cette roadmap « Continuité » se base notamment sur les éléments existants

au sein de la Société (Plans Internes d'Urgence et d'Intervention, cyber crisis book, analyse de la criticité des actifs IT, ...) lesquels devront être intégrés et diffusés dans le cadre du projet « Business Continuity Plan ».

1.1.3.3. 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. Etant donné le caractère essentiel du secteur d'activités de l'entreprise, RESA accorde une attention particulière à la sécurité de l'information de ses activités, tenant compte :
• de son rôle essentiel dans le secteur GRD et de sa grande importance sur le plan social ;
• du fait que RESA peut être une cible privilégiée de personnes mal intentionnées en raison de son caractère « essentiel » ainsi que de sa visibilité élevée.

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

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

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

En 2023, une première analyse de risque a été menée dans le cadre de la loi NIS[10] et un plan d'action adressant le Service Essentiel de RESA a été défini et est suivi.

Au niveau opérationnel, un focus a été mis sur la gestion des vulnérabilités par le biais de la mise en œuvre d'une solution spécifique permettant d'en faire l'identification et le suivi au cours du temps. Les premiers tests de gestion de crise cyber permettent d'améliorer la gestion de crise sur les thématiques cyber. Les campagnes de sensibilisation à la sécurité se sont poursuivies sur la lancée de 2022.

Des analyses de sécurité sont 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.
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 le plus conséquent.

[10] 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.

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 structurel les analyses d'impact
- accompagner les départements métier sur le RGPD.

1.1.4. DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN

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

C'est pourquoi l'intercommunale a, depuis 3 ans, renforcé son département RH et créé un service de gestion des talents. En parallèle, le développement de la démarche « culture d'entreprise » et notre politique de communication interne seront des leviers importants dans la transformation de RESA.

Recrutement et sélection, accueil et intégration, entretien annuel de fonctionnement et feedback-continu, mobilité interne et gestion de fin de carrière, accompagnement des managers... sont autant domaines dans lesquels le département RH de RESA a continué à investir en 2023.

Ainsi, à titre d'exemples, en complément des campagnes d'entretiens annuels de fonctionnement, des entretiens de feedback à mi-année sont organisés afin de rentrer progressivement dans la culture du feedback continu. Après un premier exercice réalisé en 2022 pour les fonctions cadres de RESA, le processus de feed-back de mi-année s'est étendu en septembre 2023 sur l'ensemble des agents de RESA.

RESA construit également un accompagnement de son management dans ses pratiques RH. C'est ainsi que le département RH s'est renforcé, en 2023, d'une fonction toute neuve celle de Relais RH. Son rôle est d'accompagner les responsables dans la gestion quotidienne de leurs équipes sur toutes les dimensions liées aux ressources humaines.

Accueil, intégration, entretiens annuels de fonctionnement, mobilité, formation, succession... En tant que généraliste, le Relais RH fait le lien entre la Gestion des talents et le terrain et s'assure de trouver une réponse aux questions des responsables.

La professionnalisation des fonctions RH passe également par la digitalisation de l'ensemble de ses processus.

Depuis 2022, le département a digitalisé les processus suivants :
• Les feedbacks à mi-année cadres
• Les Entretiens Annuel de Fonctionnement (EAF) cadres
• Le catalogue de formation technique et non technique

En 2024, les équipes de RESA travailleront à digitaliser :
• Les Entretiens Annuel de Fonctionnement (EAF) pour une partie du personnel non-cadre
• La « people review » et les plans de succession
• les plans de développement et les besoins en formation annuel

Cette digitalisation des services RH permet une meilleure gestion des équipes, une anticipation des besoins en recrutements, une centralisation et une accessibilité à l'information facilitée pour tous.

En matière de culture, RESA a comme ambition pour 2026 que l'ensemble des collaborateurs partagent une vision commune qui a du sens pour chacun, suscite optimisme, fierté et appartenance. Afin de réaliser cette objectif, un ensemble d'actions ont été entreprises durant cette année 2023.

Dans les actions prévues par le plan stratégique 2023-2025, nous retrouvons les PEPs (Partage de nouvelles Expériences professionnelles) dont un ensemble de collaborateurs ont pu profiter, les ADN (Accueil Des Nouveaux) qui ont bénéficié aux nouvelles recrues de l'organisation, les 3 éditions de Vis-ma-vie qui ont rassemblées 80 collaborateurs.

Les 350 leaders et managers de RESA ont également bénéficié de la première partie du programme ECIP, cet accompagnement des pratiques managériales déployé sur une dizaine de jours. La suite du programme ECIP sera lancée fin 2023 et couvrira l'année 2024. Elle touchera une centaine de collaborateurs sur les thématiques « Embarquer avec vision » et « Délivrer la stratégie ».

La dynamique en cours se maintient à travers, notamment, le lancement du programme Val'Horizon, un programme d'accompagnement destiné à chaque collaborateur de niveau 1 à 3, axé sur l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue. Ce programme s'étendra sur l'ensemble de la période reprise par le plan stratégique.

Au-delà, une première enquête d'engagement a également a été menée début 2023 dont les conclusions ont été partagées au sein de l'entreprise.

Pour soutenir les actions internes de développement du capital humain au sein de l'organisation, RESA peut compter sur son **service communication** pour la diffusion, selon les canaux appropriés, des informations y relatives. Pour ce faire, RESA a mené un vaste projet de création d'un intranet dont l'ambition est qu'il devienne l'outil de référence en matière de communication interne accessible par tous et, à terme, partout. Cet intranet participera aussi, via la création de groupes de partage sur les projets, à l'accroissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

En parallèle, RESA poursuit le travail de valorisation de succès d'entreprise en interne au travers de la newsletter mensuelle et la diffusion d'informations sur des écrans digitaux dans les différents centres d'exploitation et ce afin de toucher le plus grand nombre et augmenter le taux de couverture de l'information diffusée.

Aussi, en 2023, comme chaque année, le Comité de direction dans son ensemble organise des rencontres avec le personnel de chaque centre afin de présenter et interagir directement avec eux au sujet des enjeux de l'entreprise et de manière plus large, du secteur de l'énergie.

1.1.5. LES MOYENS DE NOS AMBITIONS

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

Le plan stratégique 2020-2022 s'inscrivait au sein d'une période régulatoire 2019-2023 connue et d'un modèle économique stable. Il en va différemment du plan stratégique 2023-2025. 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.

1.2. SOURCES DE FINANCEMENT

1.2.1. 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. Les prévisions d'inflation pour 2023 atteignent actuellement 4,4%[11] contre 9,59% en 2022. Les prévisions de l'indice santé s'élèvent quant à elle pour 2023 à 4,7% contre 9,25% en 2022.

[11] Indice des prix à la consommation – prévisions Bureau du plan – septembre 2023

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 aux traitements 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:

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

Figure 1 - Revenus autorisés 2022 et 2023 de RESA

La répercussion de ces montants dans les tarifs de distribution sera quant à elle été lissée sur plusieurs années via la constitution de soldes régulatoires 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 entrainait 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) et 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 postériori (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 régulatoires du passé à affecter ;
- L'impact de l'inflation 2024 sera corrigé à postériori via la constitution d'un solde régulatoire ;
- 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 fréquentes[12] ;

Le dossier de RESA a été introduit en date du 13 août 2023 et une décision sur la partie Revenu Autorisé et Tarifs périodiques a été obtenue en date du 20 octobre 2023. La décision relative aux tarifs non périodiques est quant à elle attendue pour le 15 décembre 2023. Le dossier est toujours en cours d'analyse par le régulateur.

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 régulatoires du passé) et d'une baisse des volumes distribués.

Le contexte dans lequel la révision de notre 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 notre 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 notre 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 notre leitmotiv. Ainsi, avant la crise inflationniste et durant près de 15 années, nos tarifs étaient inférieurs à la moyenne des GRDs. Nous n'avons pas, à l'instar d'autres GRDs, surfacturé les clients et thésaurisé une enveloppe de bonus pour maintenir nos tarifs artificiellement bas. Il n'est dès lors pas anormal, dans le cadre de notre gestion prudente, d'ajuster nos 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 nos 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 régulatoires du passé devant être affectés sur les années futures; ce que nous avons 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

[12] 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.

un pic avant la fin de la décennie ». Toute notre énergie sera donc focalisée dans les prochaines années à la réussite de ces investissements futurs, dans un contexte de maitrise de nos coûts et d'efficience à tout niveau de l'organisation.

Années 2025 et suivantes (2025-2029)

Le cadre régulatoire 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 de nos 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
AIEG - Extension du réseau	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 460 489*	*1 563 827*	*7 405 783*
AIEG - Évolution de la pointe	*1 270 000*	*1 074 241*	*1 057 324*	*1 040 673*	*2 144 408*	*6 586 645*
AIESH – Investissements additionnels	901 165	901 165	901 165	901 165	1 002 349	4 607 009
AIESH - Extension du réseau	*901 165*	*901 165*	*901 165*	*901 165*	*1 002 349*	*4 607 009*
AIESH - Évolution de la pointe	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*
ORES - Investissements additionnels	21 933 931	24 389 081	27 837 044	32 152 932	42 943 904	149 256 892
ORES - Extension du réseau	*14 533 205*	*15 187 887*	*15 800 633*	*16 527 662*	*17 077 773*	*79 127 161*
ORES - Évolution de la pointe	*7 400 726*	*9 201 194*	*12 036 411*	*15 625 269*	*25 866 131*	*70 129 731*
RESA - Investissements additionnels	21 384 223	38 589 853	24 920 110	25 123 589	29 278 052	139 295 827
RESA - Extension du réseau	*16 881 208*	*30 440 702*	*16 710 264*	*16 881 208*	*17 642 876*	*98 556 257*
RESA - Évolution de la pointe	*4 503 015*	*8 149 151*	*8 209 846*	*8 242 381*	*11 635 177*	*40 739 570*
REW - Investissements additionnels	2 165 479	2 212 486	2 258 916	2 308 091	2 863 263	11 808 236
REW - Extension du réseau	*1 428 842*	*1 457 321*	*1 486 800*	*1 517 773*	*1 550 824*	*7 441 560*
REW - Évolution de la pointe	*736 637*	*755 165*	*772 116*	*790 319*	*1 312 439*	*4 366 676*
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 2- 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 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 3 - 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 composants 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 %**

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

Cette nouvelle méthodologie prévoit également des changements importants dans la structure tarifaire des clients basse tension à partir de l'année 2026. Ces changements sont actuellement à l'étude chez le Régulateur. La CWaPE publiera ses lignes directrices sur la future structure tarifaire basse tension en juillet 2024. Conformément au timing prévu dans la méthodologie tarifaire, RESA a transmis son dossier d'approbation des revenus Autorisés 2025-2029 en date du 13 octobre 2023. La décision d'approbation est prévue pour le 31 mars 2024. Dans l'attente des questions/réponses seront échangées.

1.2.2. FINANCEMENTS EXTERNES

RESA présente un niveau d'endettement relativement inférieur aux références du secteur. Les emprunts courant lors de ce plan stratégique sont/seront principalement les suivants :

• Emprunt obligataire d'un montant global de 500 millions d'euros souscrit en 2016 avec des maturités de 300 millions d'euros en 2026, 130 millions en 2031 et 70 millions en 2036.

• Emprunts bancaires hérités de la fusion par absorption du secteur 1 d'INTERMOSANE. La dernière tranche de ces emprunts sera remboursée en 2029.

• Emprunt bancaire de 45 millions d'euros auprès de la CBC. La dernière tranche de cet emprunt sera remboursée en 2042.

• Emprunt en cours de contractualisation auprès de la Banque Européenne d'Investissement à hauteur de 190 millions d'euros destiné à financer l'extension, le renforcement et la modernisation des réseaux électriques dans le cadre de la transition énergétique.

Notation

Depuis le 1er juillet 2016, RESA s'est vu assigner par l'agence de notation Moody's une note A2 (perspectives stables), tant quant à sa qualité en tant qu'émetteur qu'au niveau des conditions de l'emprunt obligataire émis. Cette note avait jusqu'alors été confirmée chaque année par Moody's. Néanmoins, le contexte d'adoption de la méthodologie tarifaire 2025-2029 et ses paramètres économiques ont eu pour conséquence, début juillet 2023, une dégradation de la notation de RESA au niveau A3, laquelle aura un impact sur notre accès aux crédits et sur nos coûts de financements.

Cette nouvelle, bien que regrettable, est toutefois à relativiser étant donné que la gestion et les fondamentaux de RESA ne sont pas remis en cause dans le cadre de cette réévaluation. Notons également que FLUVIUS, la société d'exploitation des GRDs flamands possède également cette même note.

1.3. COMPTES ET BUDGETS

Préambule

Comme indiqué dans le plan stratégique 2023-2025, les chiffres 2022 et suivants avaient été communiqués à titre purement indicatif, ceux-ci tenant compte de manière prudente (1) de notre demande de révision des revenus autorisés 2022 et 2023 telle qu'introduite auprès du Régulateur en septembre 2022 et (2) des discussions relatives à l'adoption de la prochaine méthodologie tarifaire.

Ces deux points ayant été traités durant l'année écoulée (voir supra), les prévisions financières actualisées sur base des éléments rendus certains des deux points précités vous sont communiqués ci-dessous.

1.3.1. COMPTES DE RÉSULTATS

GRD électricité

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prév.
Vue analytique[13]	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	173,1	177,0	180,9	215,0	217,2	222,4
Ebitda	76,4	77,6	76,9	76,8	79,2	83,6
Résultat net	26,7	27,5	24,6	26,1	25,8	24,9

GRD gaz

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prév.
Vue analytique	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	97,4	106,7	106,5	118,4,0	112,7	109,2
Ebitda	58,1	54,7	55,9	62,1	63,0	57,4
Résultat net	22,4	21,2	18,2	24,4	24,6	19,1

TOTAL RESA

En millions d'€	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	Prévisions	Prév.
Vue analytique	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenus	272,3	285,5	289,7	335,4	331,9	333,6
Coûts Opérationnels (OPEX)	-137,2	-154,3	-158,0	-197,5	-190,6	-193,5
Ebitda	135,1	131,2	131,7	137,9	141,3	140,1
Amortissements	-57,6	-55,2	-60,0	-55,0	-57,5	-64,0
Réductions de valeur	-5,6	-3,8	-6,1	-7,1	-5,0	-4,9
Ebit	71,9	72,2	65,6	75,9	78,8	71,2
Résultat financier	-7,6	-7,6	-7,4	-9,4	-12,7	-13,5
Résultat exceptionnel						
Résultat fiscal	-14,5	-16,8	-16,4	-16,9	-16,8	-14,7
Résultat net	49,8	47,9	41,7	49,6	49,4	43,1

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

1.3.2. BILAN

En millions d'€ Vue analytique	Réalité 2020	Réalité 2021	Réalité 2022	Prévisions 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	20,2	20,2	20,2
Immobilisations corporelle	1370,9	1397,7	1419,6	1527,7	1604,7	1691,9
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	24,6	24,6	24,6
Créances à un an au plus	112,0	146,6	112,5	110,3	110,3	110,3
Valeurs dispo	30,5	32,0	41,1	1,3	4,8	58,7
Comptes de régularisation	54,0	50,7	87,2	138,8	140,7	117,8
ACTIF	1605,9	1668,6	1706,4	1824,0	1906,5	2024,7
Capital	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9
Réserves	141,1	170,1	193,2	195,7	198,1	200,3
Bénéfice reporté	3,2	3,2	3,2	31,6	59,7	81,8
Subsides en capital	4,0	5,9	6,4	8,3	25,2	46,8
Provisions pour risques et charges	12,9	14,7	10,5	10,8	10,8	10,8
Dettes à plus d'un an	538,7	533,3	571,7	649,3	682,6	439,6
Dettes à un an au plus	239,9	275,4	258,0	265,0	266,6	582,0
Comptes de régularisation	8,2	8,2	5,6	5,6	5,6	5,6
PASSIF	1605,9	1668,6	1706,4	1824,0	1906,5	2024,7

1.3.3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE SIMPLIFIÉ

En millions d'€	Réalité 2020	Réalité 2021	Réalité 2022	Prévisions 2023	Prévisions 2024	Prév. 2025
Trésorerie opérationnelle (FFO)[14]	109,9	104,8	97,4	104,6	106,9	107,1
Investissements	-88,9	-82,3	-82,8	-163,1	-134,4	-151,2
Nouveaux emprunts			3,0	84,0	39,0 72,0	
Remboursement d'emprunts	-7,1	-6,9	-5,5	-6,6	-6,4	-5,7
Dividendes année précédente[15]	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8
Variation brute de trésorerie[16]	2,2	-3,2	-6,7	0,1	-13,8	3,4

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 régulatoires qui seront dégagés en 2023 et 2024 n'est pas intégré. Ils seront récupérés en 2025 et suivants.

1.3.4. PRÉVISIONS D'INVESTISSEMENTS

Nos 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.

[14] FFO = Funds From Operations : résultat net + amortissements et réductions de valeur – profit cessions d'actifs
[15] 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.
[16] À l'exclusion de variations du besoin de fonds de roulement et des subsides.

GRD Électricité

En millions d'€	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Investissements bruts	124,8	105,6	116,0
Interventions de tiers	-22,7	-23,0	-22,0
Investissements nets	102,1	82,5	94,0
Investissements bruts - détail	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Cabines	1,9	2,6	2,5
Câbles	4,4	4,7	4,6
Compteurs communicants	8,4	24,8	27,2
Raccordements	18,2	15,6	16,8
Déplacements	4,8	4,5	2,7
Immeubles	5,3	4,3	3,7
Lignes	2,0	1,7	1,9
Lotissements	5,8	4,8	3,0
Plan industriel	0,0	0,1	5,8
Smartisation	0,0	7,9	15,7
Supports	51,2	13,5	16,2
IT	5,3	3,7	2,5
Zonings	2,4	1,7	1,7
Autres	1,2	2,3	3,0
Investissements bruts totaux	124,8	105,6	116,0

Au cours de la période 2023-2025, RESA investira un total de 278,6MEUR dans le GRD électricité : 346,3MEUR bruts déduits de 67,7MEUR 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 18,2 MEUR, 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 14,6MEUR.
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 à 100% pour 2029.

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

GRD Gaz

En millions d'€	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Investissements bruts	63,3	55,8	60,3
Interventions de tiers	-2,3	-3,9	-3,0
Investissements nets	61,1	51,9	57,2
Investissements bruts - détail	Prévisions	Prévisions	Prévisions
	2023	2024	2025
Cabines	3,2	5,6	7,0
Compteurs communicants	0,6	1,5	1,5
Raccordements	8,6	8,9	8,2
Déplacements	1,4	1,0	1,5
Extensions	3,1	3,9	7,5
Lotissements	0,7	0,5	0,4
Renouvellement	13,6	17,9	19,7
Supports	28,8	12,8	11,4
IT	0,9	0,8	1,1
Zonings	0,2	1,0	1,3
Autres	2,2	1,8	0,8
Investissements bruts totaux	63,3	55,8	60,3

Les investissements totaux prévus dans le GRD gaz s'élèvent à 179,4MEUR au cours de la période 2023-2025, soit 170,2MEUR bruts déduits de 9,2MEUR 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.

1.3.5. 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 à hauteur, globalement, de 18 millions d'euros annuellement.
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.

2. PERSPECTIVES

UN SERVICE PUBLIC ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

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

Ainsi, comme présenté lors de la parution de notre plan stratégique 2023-2025, RESA développe une stratégie d'accélération de la transition énergétique au service de ses communes et de ses clients et a la ferme volonté de s'inscrire pleinement dans les ambitions climatiques, sociales et économiques des pouvoirs publics dans le secteur de l'énergie.

Dans sa réflexion pour se positionner dans les métiers du futur en lien avec l'énergie et la gestion de réseau, RESA a procédé à une large consultation du marché et noué différents contacts avec des partenaires potentiels. RESA a ainsi pu conclure des partenariats portant sur les métiers de l'hydrogène et ses produits dérivés, le stockage d'énergie, la biométhanisation, ou encore la production d'énergie renouvelable pour ses besoins propres.

Ces activités, liées au secteur de l'énergie et à la gestion des réseaux, représentent des activités non réalisables par le GRD en tant que telles en raison du cadre législatif actuel qui reste un frein pour que les GRDs puissent être un levier d'action publique en faveur de la transition énergétique.
Néanmoins, forte de la confiance renouvelée par les communes desservies par le GRD et de nos nouveaux projets concrets, RESA est prête à devenir un partenaire public au service de la transition énergétique 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.

2.1. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURATION JURIDIQUE DE RESA

2.1.1. 2018-2019, UNE NOUVELLE FORME DE GOUVERNANCE

Depuis 1923 et la création de l'Association liégeoise d'électricité, le groupe ENODIA n'a cessé d'évoluer. La dernière grande réforme du groupe a démarré en mai 2018 avec l'enclenchement du processus de l'autonomisation de RESA de sa maison mère NETHYS SA, imposée par la modification des décrets énergie « électricité et gaz ». Un nouveau modèle de gouvernance de RESA s'est dès lors mis en place.

RESA qui était une filiale de NETHYS est remontée en plusieurs étapes au sein du groupe :

• Une première scission partielle par absorption est intervenue pour faire remonter RESA sous la société FINANPART réalisée dans un délai de 3 mois entre le 29 juin 2018 et le 26 septembre 2018.
• Une seconde scission partielle est intervenue ensuite pour faire remonter RESA sous ENODIA SC (situation actuelle) réalisée en moins d'un mois entre le 26 septembre 2018 et le 5 octobre 2018.
• En mai 2019, RESA abandonnait son statut de droit privé en devant une intercommunale à part entière, logée directement sous l'intercommunale pure de financement ENODIA[17].

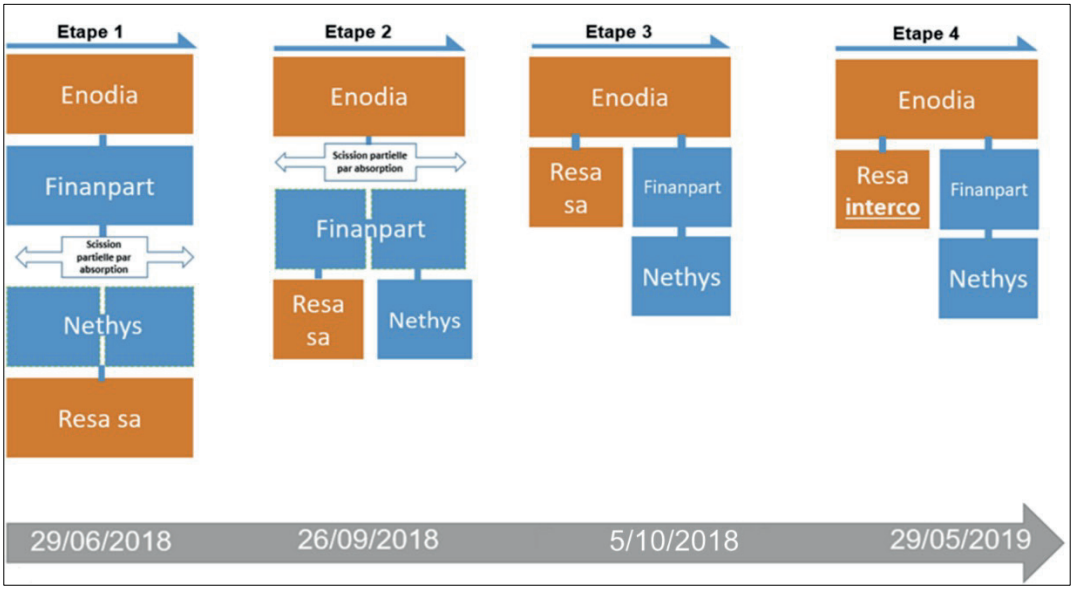


Figure 5 - rétroacte des mouvements juridiques intervenus entre 2018 et 2019 - Intercommunalisation de RESA SA

A l'époque, il n'était pas envisagé que RESA s'autonomise immédiatement d'ENODIA, en raison notamment des incertitudes quant aux conséquences exactes du carve-out NETHYS/RESA sur le plan économique et organisationnel (séparation IT, répartition du personnel logé au niveau d'ENODIA, ...).

2.1.2. 2019-2023 – LA MISE EN APPLICATION DE LA DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE

En septembre 2019, la déclaration de politique générale du Gouvernement wallon est publiée. Celle-ci énonce notamment les deux intentions suivantes :

• « Le Gouvernement garantira l'organisation de réseaux d'énergie, gérés de façon efficiente et transparente, sous le contrôle des pouvoirs publics, au service de l'intérêt général. En vue de maîtriser les tarifs de distribution, les synergies entre les gestionnaires de réseau de distribution, pouvant mener à terme à un gestionnaire de réseau de distribution unique, seront renforcées. »
• « Face aux évolutions futures du secteur de l'énergie, les gestionnaires de réseaux doivent pouvoir jouer un rôle actif et diversifier leurs activités au service de la transition énergétique. »

Depuis lors, de nombreuses synergies ont été développées avec d'autres GRDs. Achats fédéraux d'actifs réseaux et de compteurs digitaux, entrée de RESA au sein d'AREWAL, société d'exploitation des GRD

[17] La société intermédiaire Finanpart visible à l'étape 4 de la figure 5 a, depuis lors, été absorbée au sein d'ENODIA ; ENODIA détenant désormais deux filiales directes, RESA et NETHYS.

AIESH, AIEG et Régie de Wavre, Connect my Home… sont autant de dossiers que RESA a souhaité mutualiser avec les autres gestionnaires de réseaux de distribution du pays et ce afin d'offrir, à terme, à ses clients un service toujours plus efficient et qualitatif.

2.1.3. UNE STRATÉGIE AXÉE SUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Depuis mi-2019 et la nouvelle gouvernance mise en place au sein du groupe ENODIA, ENODIA a entamé une profonde réflexion afin de redéfinir sa stratégie à long terme. Ses filiales directes, RESA et NETHYS, en ont fait de même.

D'un côté, NETHYS a redéfini sa stratégie. D'un autre côté, RESA, après s'être autonomisée et transformée, a réussi le renouvellement de son agrément en qualité de Gestionnaire de Réseaux de Distribution pour 20 ans (2023-2043) et doit réussir la transition énergétique avec d'autres partenaires du secteur énergétique. C'est dans ce cadre et dans la lignée de la déclaration de politique régionale que RESA a défini une nouvelle stratégie.

La transition énergétique est indissociable des réseaux de distribution d'électricité et de gaz qui constituent la colonne vertébrale de la politique énergétique. L'expertise du GRD, enrichie par les nombreuses collaborations publiques et privées naturelles avec les autres gestionnaires de réseaux (ELIA, FLUXYS, FLUVIUS, ORES, SIBELGA, etc.) et acteurs du secteur de l'énergie, positionne RESA comme partenaire naturel, évident et légitime de la transition énergétique et écologique.

Cette transition énergétique, de par l'émergence de nouveaux usages et modèles de marchés qui en découlent[18], impose aux GRDs de diversifier leurs activités afin de pouvoir continuer à distribuer l'énergie et la chaleur dans des conditions optimales aux utilisateurs de réseaux. Dans cette démarche de diversification, il revient toutefois à RESA de respecter les principes d'unbundling[19] du secteur énergétique dont le Régulateur, la Commission Wallonne Pour l'Energie (CWaPE) en est un des garants.

Au-delà de la diversification des métiers, il importe à RESA et à ses dirigeants de pouvoir offrir, en partenariat avec d'autres acteurs du secteur énergétique, un ensemble de services cohérents, intégrés et porteurs au sein du tissu économique liégeois.

C'est pourquoi, RESA et ses dirigeants souhaitent développer un nouveau modèle de société publique de l'énergie initiée au départ de Liège, avec la volonté partagée avec les partenaires précités, de devenir un outil public au service de la transition énergétique pour toute la Wallonie. Ce nouveau modèle permettra d'accélérer la transition énergétique tout en assurant à RESA et à ses actionnaires un modèle économique et juridique clarifié ainsi que le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux des actionnaires communaux et provinciaux.

[18] Citons ici à titre d'exemples : la mobilité électrique, l'électrification de la société, la flexibilité, le stockage, …
[19] Principe de séparation des métiers de fourniture, distribution et production.

2.1.4. UN NOUVEAU MODÈLE DE SOCIÉTÉ

Les activités que RESA souhaite développer en partenariat avec d'autres acteurs[20], liées au secteur de l'énergie et à la gestion des réseaux, représentent, en effet, 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.

Cent ans après le début des activités de gestionnaires de réseaux, il semble dès lors impératif de poursuivre et finaliser la réforme entreprise en 2018, conformément à l'esprit des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire de 2017 et des décrets subséquents.

Plusieurs éléments liés aux difficultés du modèle actuel et aux stratégies individuelles plaident en faveur de cette évolution de structure dans l'intérêt d'ENODIA et de RESA et de leurs actionnaires communs.

RESA, en sa qualité d'intercommunale et de GRD, dépend de différentes législations et principalement du CDLD (Code de la Démocratie Locale) et des décrets « énergie » (électricité et gaz). Ces textes font de RESA une société particulière au sein du groupe ENODIA ; RESA ne pouvant être qualifiée de « filiale classique » sur laquelle ENODIA détiendrait un pouvoir de contrôle exclusif.

Ces diverses impositions légales placent ENODIA dans une incapacité à exercer un pouvoir de contrôle et d'avis sur une filiale, RESA, détenue à près de 99%. Cela rend la position d'ENODIA particulièrement inconfortable et peu claire d'un point de vue de la gouvernance tant vis-à-vis des actionnaires communaux que des pouvoirs publics et in fine, des citoyens. Cet état de fait découle d'une directive européenne et est imposée par le Régulateur dont la solution passe par une scission partielle d'ENODIA.

Par ailleurs, dans un courrier du 7 février 2023, le Ministre de l'Energie a indiqué, dans le cadre d'opposition des normes[21], qu'il serait souhaitable que RESA puisse devenir indépendant de son actionnaire ENODIA ou que ce dernier se déleste de ses participations dans des producteurs/fournisseurs d'électricité. Cette seconde partie a été écartée par ENODIA sur base des informations contenues dans son plan stratégique. La scission partielle envisagée d'ENODIA implique une nouvelle structuration juridique des groupes ENODIA et RESA qui se schématise comme suit :

[20] Citons à titre d'exemples : Biométhanisation, hydrogène, stockage....
[21] CDLD >< décret « énergie »

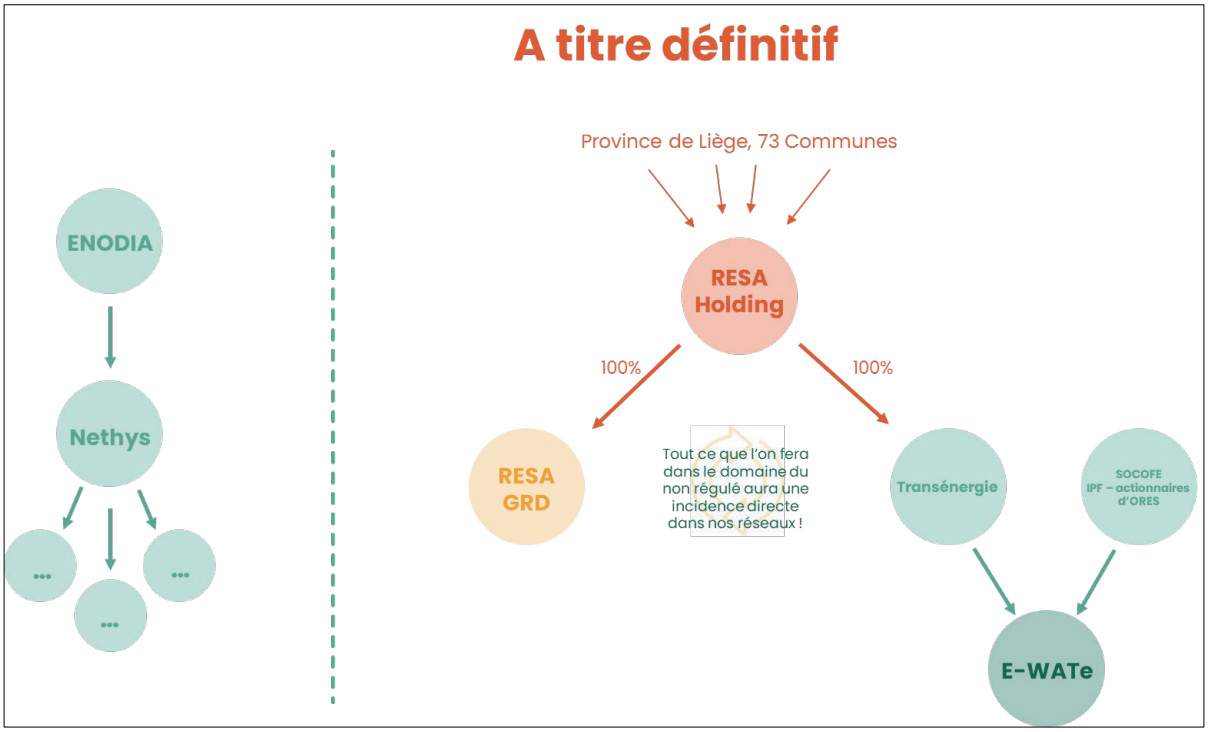


Figure 6- Nouvelle structuration des groupes ENODIA et RESA

Afin de développer un nouveau modèle de société publique de l'énergie et d'accélérer la transition énergétique au service des actionnaires, RESA souhaite créer une Intercommunale Pure de Financement (IPF) distincte[22], intégrée de manière juridique et opérationnelle dans le périmètre de RESA. Elle serait actionnaire de RESA GRD et d'une société sœur, Transénergie[23].

Ce modèle de structure permet un alignement systématique de la stratégie au sein des différentes entités et une plus grande lisibilité et prévisibilité pour les actionnaires. Ce modèle respecte les principes d'unbundling[24] prescrits dans les décrets électricité et gaz.

Les représentants des grands actionnaires d'ENODIA et de RESA ont, lors de rencontres d'ordre politique, marqué leur accord de principe quant à cette nouvelle structuration. Le Ministre des Pouvoirs locaux a également été informé de ce projet.

Compte tenu de ce qui précède, les Conseils d'administration d'ENODIA et RESA ont marqué leur accord de principe sur un projet de scission entre les deux sociétés. RESA a ainsi fait part, au printemps 2023, à son actionnaire majoritaire de sa volonté de sortir du Groupe ENODIA par la voie d'une opération de scission partielle d'ENODIA.

Courant septembre 2023, le Conseil d'administration d'ENODIA a marqué un accord de principe conduisant à une scission partielle d'ENODIA portant sur l'intégralité de la participation d'ENODIA dans RESA SA représentative des activités de distribution d'électricité et de gaz de l'Intercommunale. Dans ce contexte, un Comité de Pilotage ENODIA/RESA a été constitué et mène conjointement les travaux nécessaires et préalables à la finalisation de cette opération.

[22] La société coopérative RESA Holding.
[23] Nom temporaire et non définitif.
[24] Principe de séparation des métiers de l'énergie.

Ce projet d'entreprise, structurant à l'échelle provinciale, représente un défi qu'il nous revient de relever en 2024 et fait désormais partie intégrante de la feuille de route de RESA. Le positionnement de des communes et Province actionnaires étant attendu pour le 1er trimestre 2024, il revient de vous réaliser un exposé détaillé des opérations à venir dans le cadre de l'évaluation de notre plan stratégique.

2.2. ENODIA ET RESA HOLDING, DEUX INTERCOMMUNALES MARCHANT CÔTE À CÔTE

Une liste de différentes étapes juridiques liées au projet de scission par absorption (« les Opérations ») a été établie et partagée par les parties. Ces opérations sont résumées ci-dessous.

Etape n°1 : Création de l'intercommunale RESA Holding S.C

La société coopérative RESA Holding S.C. est une intercommunale pure de financement qui, à la suite des Opérations envisagées, détiendra le GRD RESA et une nouvelle société à constituer : la société Transénergie[25]. Afin d'établir cette nouvelle structure juridique, il revient de réaliser une série d'étapes préalables. L'une d'entre-elles consiste à créer le véhicule juridique qui accueillera à terme les participations des 73 communes desservies par le GRD RESA et la Province de Liège, dans les proportions actionnariales telles qu'au sein d'ENODIA S.C. (pour les activités liées à la distribution d'électricité et de gaz).

Ce véhicule juridique, voué à être une société coopérative intercommunale, a temporairement été créé le 27 octobre dernier avec l'aide de 4 communes actionnaires[26] et ce dans l'attente de la réalisation des autres opérations juridiques liées à la scission par absorption d'ENODIA S.C. Les actions détenues par les communes fondatrices seront remboursées[27] lors de la réalisation des actes de scission d'ENODIA et d'absorption des parts correspondant aux activités de distribution d'énergie d'ENODIA par la RESA Holding. Ces communes fondatrices n'obtiendront dès lors aucun avantage supplémentaire lié à l'acquisition de ces parts ; l'objectif étant, in fine, de respecter les proportions de détention actuellement en vigueur et de respecter le poids de chacune des 73 communes et de la Province de Liège dans le capital de la nouvelle intercommunale pure de financement RESA Holding S.C.

Etape n°2 : Scission partielle par absorption

L'étape 1 réalisée, les conseils d'administration des sociétés concernées par la scission, à savoir ENODIA S.C. et RESA Holding S.C. adopteront les projets de scission partielle d'ENODIA décrivant l'opération de manière comptable, juridique et fiscale. Les organes de gestion des deux sociétés établiront également respectivement un rapport spécial dans lequel il sera détaillé l'intérêt économique/juridique et les conséquences de cette opération de scission partielle pour ENODIA, RESA Holding et leurs Associés publics.
Y sera notamment décrit le rapport d'échange des parts ayant pour but la création de nouvelles actions au sein de la S.C. RESA Holding précédemment créée à l'étape 1 lesquelles seraient réparties entre les actionnaires d'Enodia en proportion de leur participation actuelle dans les activités de distribution d'énergie.

C'est lors de cette étape que les parts des actionnaires fondateurs de RESA Holding seront remboursées afin de conserver l'équilibre actionnarial tel que connu actuellement.
Une modification des statuts d'ENODIA devra se réaliser dans le cadre de cette opération. Il en sera de même pour RESA Holding et RESA SA. Ces modifications sont rendues obligatoires étant donné la modification de la composition de l'actionnariat et du capital de chaque société. Les actionnaires d'ENODIA, de

[25] Nom temporaire et non définitif
[26] (Braives, Chaudfontaine, Flémalle et Liège)
[27] Actions R créées à la constitution et remboursées lors de l'étape 2.

RESA Holding et de RESA seront amenés à délibérer sur ces différents points lors d'Assemblées générales extraordinaires prévues en mars 2024.

Etape n°3 : Création de la société Transénergie
Afin d'atteindre la structuration juridique visée à la figure 6 reprise supra, il y aura lieu de créer la filiale Transénergie[28] dont RESA Holding S.C. en sera l'actionnaire unique. Cette opération se réalisera, dans les faits, entre les étapes 1 et 2 précitées.

Le planning associé
Compte tenu du calendrier communal et intercommunal et des délais légaux liés à la réalisation des Opérations, il est proposé de suivre le planning général suivant :

- La création de la société RESA Holding par quatre communes en octobre 2023
- La réalisation des séances de conseils d'administration de scission d'ENODIA et RESA Holding en février 2024 (y compris le dépôt des projets de scission au greffe du tribunal de l'entreprise et les convocations d'Assemblée générale y relative)
- Au plus tard lors d'assemblées générales extraordinaire de mars 2024, les assemblées générales de RESA Holding et d'ENODIA réalisant la scission partielle d'ENODIA par absorption par RESA Holding.

3. PLUS DE SERVICES POUR VOTRE COMMUNE ET VOS CITOYENS

Au-delà des impératifs juridiques et économiques liés au développement de projets porteurs en matière de transition énergétique[29], le nouveau modèle de société proposé **favorisera 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.**

La conclusion de partenariats permettra de développer un **écosystème énergétique liégeois parfaitement aligné par ailleurs avec la récente « feuille de route de la Métropole liégeoise » éditée par le GRE Liège et sa stratégie « CAP30 » qui associe RESA à plusieurs de ses axes de développement. L'ensemble de ces futurs projets seront porteurs d'emplois locaux et de développement économique et permettront d'accélérer la transition énergétique tout en assurant à nos actionnaires le maintien de la valeur des réseaux et la rémunération des capitaux des actionnaires communaux et provinciaux.**

[28] Nom temporaire et non définitif
[29] Tels que mentionnés supra.

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL

Au cours de l'exercice	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	905,1	736,9	168,2
Temps partiel	1002	57,0	31,0	26,0
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	947,0	759,9	187,1
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	1.432.262	1.167.496	264.766
Temps partiel	1012	68.008	37.684	30.324
Total	1013	1.500.270	1.205.180	295.090
Frais de personnel				
Temps plein	1021	96.958.136,20	77.803.636,51	19.154.499,69
Temps partiel	1022	6.102.799,68	3.326.170,44	2.776.629,24
Total	1023	103.060.935,88	81.129.806,95	21.931.128,93
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

Au cours de l'exercice précédent	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	935,9	767,8	168,1
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	1.483.116	1.217.847	265.269
Frais de personnel	1023	96.036.023,89	77.418.163,85	18.617.860,04
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

A la date de clôture de l'exercice	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs	105	915	53	954,4
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	915	53	954,4
Contrat à durée déterminée	111			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	743	25	761,7
de niveau primaire	1200	87	2	88,2
de niveau secondaire	1201	457	19	471,6
de niveau supérieur non universitaire	1202	142	3	144,1
de niveau universitaire	1203	57	1	57,8
Femmes	121	172	28	192,7
de niveau primaire	1210	25	6	29,1
de niveau secondaire	1211	49	6	53,1
de niveau supérieur non universitaire	1212	64	8	70,7
de niveau universitaire	1213	34	8	39,8
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	185	10	192,8
Employés	134	419	31	441,4
Ouvriers	132	311	12	320,2
Autres	133			

PERSONNEL INTÉRIMAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'exercice	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de la société
Nombre moyen de personnes occupées	150	36,5	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	70.380	
Frais pour la société	152	2.320.697,79	

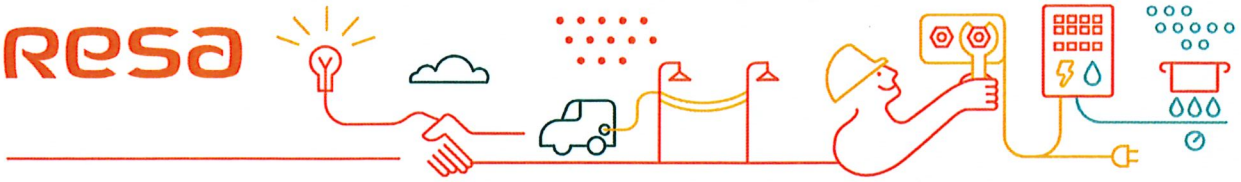
TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice	205	54	6	57,9
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	210	54	6	57,9
Contrat à durée déterminée	211			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice	305	36	6	40,1
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	310	36	6	40,1
Contrat à durée déterminée	311			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313			
Par motif de fin de contrat				
Pension	340	21	4	23,6
Chômage avec complément d'entreprise	341			
Licenciement	342	2		2,0
Autre motif	343	13	2	14,5
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de la société comme indépendants	350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	369	5811	112
Nombre d'heures de formation suivies	5802	15.940	5812	3.861
Coût net pour la société	5803	2.501.440,19	5813	606.141,14
dont coût brut directement lié aux formations	58031	2.435.068,54	58131	590.064,04
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	66.371,65	58132	16.077,10
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821		5831	
Nombre d'heures de formation suivies	5822		5832	
Coût net pour la société	5823		5833	
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour la société	5843		5853	



RESA
Société Anonyme Intercommunale
Rue Sainte-Marie 11,
4000 Liège
BCE 0847.027.754
La « Société » ou « RESA » ou l' « Intercommunale »

Rapport annuel 2023 du Comité de rémunération établi conformément à l'article L1523-17 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation

---

I. Préambule

L'article L1523-17 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) tel que modifié par le décret du 29 mars 2018 modifiant le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et de leurs filiales a redéfini comme suit les missions du Comité de Rémunération :

> *« §2 .../... Il établit annuellement et approuve un rapport d'évaluation écrit portant sur la pertinence des rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non accordés aux membres des organes de gestion et aux fonctions de direction au cours de l'exercice précédent ainsi que sur la politique globale de la rémunération. Il émet des recommandations au Conseil d'administration. Il propose au Conseil d'administration, une justification circonstanciée des rémunérations autres que les simples jetons de présence.*
>
> *Ce rapport est transmis au Conseil d'administration et est annexé au rapport de gestion établi par les administrateurs en vertu de l'article L1523-16, alinéa 4. »*

En application de l'article précité, le Comité de rémunération a arrêté son rapport annuel en séance du 20 mars 2024.

II. Politique globale de rémunération et pertinence des rémunérations

Il convient de distinguer la politique de rémunération mise en œuvre à l'égard des membres des organes de gestion et celle mise en œuvre pour les fonctions de direction.

A. Des membres des organes de gestion

Par décision d'Assemblée générale du 18 décembre 2019, il fut décidé de fixer comme suit les émoluments des membres du Conseil d'administration et comités annexes, avec effet à partir du 1er janvier 2020, à l'indice 138,01 :

- Du Président : 19.997 € brut/an, soit 39.992,04 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 40.791,92 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Du Vice-Président : 14.997,75 € brut/an, soit 29.993,92€ du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 30.593,83 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Des Administrateurs : 125 € brut/ réunion sur présence effective, soit 245,09 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 254,99 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Des membres du Comité d'audit : 125 € brut/ réunion sur présence effective, soit 245,09 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 254,99 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Les mandats au sein du Comité de rémunération sont exercés à titre gratuit.

Ces montants ont été fixés en application des dispositions du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

En dehors des émoluments repris ci-dessus, les membres du Conseil d'Administration ne perçoivent aucun autre avantage, pécuniaire ou non. Il est par ailleurs accordé au même administrateur un seul jeton de présence par jour, quels que soient la nature et le nombre de réunions auxquelles il a assisté au sein de l'Intercommunale.

L'octroi d'un jeton de présence aux Administrateurs et aux membres du Comité d'audit pour leur participation aux réunions des organes de la Société se justifie par la nécessité de valoriser l'implication et le caractère participatif aux travaux du Conseil et dudit Comité.

Par décision d'Assemblée générale du 7 juin 2023, il fut décidé, à des fins de bonne gestion et de gouvernance, de conditionner, à partir du 1er juillet 2023, le paiement des jetons de présence des administrateurs et des membres du Comité d'audit moyennant une présence effective supérieure ou égale à 80% de la durée de la séance concernée.

Quant au Président et au Vice-Président du Conseil d'administration, l'octroi d'une rémunération mensuelle se justifie par les différents travaux préparatoires effectués par ceux-ci en vue de préparer les décisions du Conseil d'administration et proposer les orientations stratégiques. Véritables relais de la Société auprès des différentes instances communales, provinciale et régionale, ceux-ci effectuent également un travail de coordination entre les différents organes de la Société (Conseil d'administration, Comité d'audit, Comité de rémunération).

Les rémunérations du Président et du Vice-Président sont attribuées à concurrence de 100% si le Président ou le Vice-Président est présent à 80% des séances des organes de gestion auxquelles sont tenus de participer les fonctions précitées[1]. Si une absence non justifiée[2] est constatée, la rémunération est amputée de 10% si l'intéressé est présent à moins de 80% des séances. Si la présence est inférieure à 70% ou à 50%, la retenue est respectivement de 30% ou de 60%.

B. Des titulaires de fonctions de direction

Les titulaires de fonctions de direction sont définis par le CDLD comme suit : *« les personnes qui occupent une fonction d'encadrement, caractérisée par l'exercice d'une parcelle d'autorité, un degré de responsabilité et un régime pécuniaire traduisant la place occupée au sein de l'organigramme. »*

Par application de cette définition au sein de l'intercommunale, il découle que celle-ci possède actuellement huit fonctions de direction :

- La fonction de Directeur général ;
- La fonction de Directeur général adjoint (en charge de la stratégie et de la transition énergétique) ;
- La fonction de Directeur technique et opérationnel ;
- La fonction de Directeur financier ;
- La fonction de Directeur des ressources humaines ;
- La fonction de Directeur transformation et digitalisation ;
- La fonction de Directeur expérience client ;
- La fonction de Directeur affaires régulatoires et marché.

---

[1] En l'espèce, les séances du Conseil d'Administration.
[2] Telle que définie par l'article L5311-1, §10 du CDLD.

Ces titulaires de fonctions de direction composent le Comité de direction de l'intercommunale, organe de gestion interne de la Société, en charge de la gestion journalière de la Société.

En effet, si la gestion journalière a légalement été déléguée à M. le Directeur général[3] conformément à l'article L1523-18, §1 du CDLD, celui-ci peut subdéléguer cette compétence. Par ce fait, il répond à la volonté du Conseil d'administration qui souhaite que la gestion de l'Intercommunale se réalise de manière collégiale entre les différents titulaires de fonctions de direction.

La politique de rémunération des fonctions dirigeantes applicables pour l'année 2023 a été arrêtée par décision du Conseil d'administration du 22 août 2018, sur proposition du Comité de rémunération réuni en séance du 16 août 2018. Cette politique de rémunération n'a pas fait l'objet de modification en 2023.

Dans le cadre de la fixation des rémunérations, un benchmark des rémunérations a été réalisé pour compte de RESA par une société de conseil spécialisée en matière de ressources humaines. Ce benchmark couvre plus de 300 sociétés belges représentatives des divers secteurs d'activité et a également fait l'objet de comparaison avec les données de rémunérations d'autres gestionnaires de réseaux de distribution du pays. Celui-ci a également été mis en relation avec les dispositions contenues dans le CDLD en matière de rémunérations des fonctions dirigeantes d'une intercommunale et des sociétés à participations publiques locales significatives.

Le salaire annuel du fonctionnaire dirigeant local (à savoir le directeur général) est plafonné au montant prévu par le CDLD, soit 314.818,76 € pour 2023. Les salaires annuels des autres titulaires de fonctions de directions ont été fixés conformément à cette limite et en tenant compte du benchmark effectué.

Dans le cadre de la décision du Conseil d'administration de fixer, en 2022, le nombre de titulaires de fonctions de direction à huit et du recrutement du Directeur expérience client, il a été décidé d'appliquer la grille barémique du Directeur transformation et digitalisation à la fonction de Directeur expérience client plafonnée à -12,5% par rapport à la rémunération du Directeur général.

Toute progression salariale des membres du Comité de direction ne se réalisera que moyennant un rythme minimal de 3 ans et maximal de 5 ans sur base d'évaluation annuelle positive et une évaluation globale sur la période d'évaluation (3 à 5 ans) très positive. Les

[3] Décision du Conseil d'administration du 29 mai 2019 modifiée pour la dernière fois le 8 mars 2023 et publié aux annexes du Moniteur belge sous le numéro 202344462.

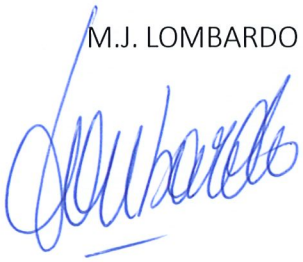
modalités pratiques d'évaluation sont en cours de définition et dépendent de la mise en place du système d'évaluation en cours de développement au sein de la Société.

Chaque titulaire de fonction bénéficie également d'avantages en nature qui conformément à l'annexe 4 du CDLD ne participent pas au plafond de rémunération. Il s'agit des avantages suivants : voiture de fonction sur base d'une car Policy applicable à l'ensemble du personnel d'encadrement de la Société, carte essence, téléphone et abonnement mobile, ordinateur, assurance-groupe calculée selon les mêmes modalités que l'ensemble du personnel contractuel (pour les fonctions de direction reprises sous contrat), assurance hospitalisation et ambulatoire et assurance revenu garanti.

Liège, le 20 mars 2024

Pour le Comité de Rémunération,

M.J. LOMBARDO



A. THANS-DEBRUGE



RESA

Société Anonyme Intercommunale
Rue Sainte-Marie 11,
4000 Liège
BCE 0847.027.754
La « Société » ou « RESA » ou l' « Intercommunale »

RAPPORT DE REMUNERATION 2023 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'article L6421-1 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (le « CDLD »), le Conseil d'Administration de la SA RESA établit annuellement un rapport de rémunération écrit reprenant un relevé individuel et nominatif des jetons, rémunérations ainsi que des avantages en nature perçus dans le courant de l'exercice comptable précédent, par les mandataires, les personnes non élues et les titulaires de la fonction dirigeante locale.

Ce rapport, adopté par le Conseil d'Administration, est joint au rapport de gestion sur les comptes statutaires 2023 établi par les Administrateurs, mis à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du premier semestre de chaque année et fait l'objet d'une délibération.

Informations générales relatives à l'institution

Numéro d'identification (BCE)	0847.027.754
Type d'institution	Intercommunale
Nom de l'institution	RESA S.A.
Période de reporting	2023

	Nombre de réunions
Assemblée générale	2
Conseil d'administration	11
Bureau exécutif	Néant.
Comité de rémunération	1
Comité d'audit	4
Comité de secteur	Néant.

Membres du Conseil d'administration

Fonction	Date[1]	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[2]	Détail de la rémunération et des avantages[3]	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président		SIMONIS, Isabelle	40.058,70 €	Indemnité annuelle	Décision de l'Assemblée générale du 18 décembre 2019	Présidente de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 16 octobre 2019 : non rémunéré Administratrice de RESA Holding SC depuis le 27 octobre 2023 : non rémunéré	100 % (11/11)
Vice-président		GUILLAUME, Pol	30.043,88€	Indemnité annuelle	Décision de l'Assemblée générale du 18 décembre 2019	Vice-président de RESA Innovation et technologie SA depuis le 4 avril 2019 : non rémunéré Administrateur de AREWAL SC depuis le 10 juin 2022 : non rémunéré	90,91 % (10/11)

[1] Si modification en cours d'année

[2] La rémunération comprend les avantages en nature. La rémunération comprend, le cas échéant, le montant total des jetons de présence perçus. Les rémunérations sont limitées aux plafonds applicables en matière de rétribution et d'avantages en nature dans le cadre de l'exercice des mandats dérivés, conformément à l'article L5311-1, § 1 du Code.

[3] Détailler les différentes composantes de la rémunération brute annuelle et des avantages (indemnité annuelle ou montant de jetons de présence par fonction, autres avantages éventuels). L'avantage en nature est défini comme tout avantage généralement quelconque qui ne se traduit pas par le versement d'une somme et qui est consenti en contrepartie de l'exercice du mandat. Le montant des avantages en nature dont bénéficient les titulaires d'un mandat dérivé est calculé sur base des règles appliquées par l'administration fiscale en matière d'impôts sur les revenus (article L5311-2, § 1er).

Fonction	Date[1]	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[2]	Détail de la rémunération et des avantages[3]	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
						Administrateur de RESA Holding SC depuis le 27 octobre 2023 : non rémunéré	
Observateur		ANTOINE Laurent	0,00 €	Non rémunéré	N/A	Observateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 25/05/2022 : non rémunéré	45,45 % (5/11)
Administrateur		BEN ACHOUR Malik	1.499,94 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	63,63 % (7/11)
Administrateur		BOLS, Thomas	2.754.89 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	100,00 % (11/11)
Administrateur		BOUZALGHA, Mehdi	2.504,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 29/06/2022 : non rémunéré	100,00 % (11/11)
Administrateur		COEME, Guy	2.754,89 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie	100,00% (11/11)

Fonction	Date[1]	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[2]	Détail de la rémunération et des avantages[3]	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
						SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré Administrateur de AREWAL SC depuis le 10 juin 2022 : non rémunéré	
Administrateur		GRIGNARD, Michel	2.504,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	90,91 % (10/11)
Administratrice		LOMBARDO Marie-Josée	2.504,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	90,91 % (10/11)
Administratrice		SAAL, Caroline	2.499,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	90,91% (10/11)
Administrateur		STASSART, Pierre	2.754,89 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	100,00% (11/11)

Fonction	Date[1]	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[2]	Détail de la rémunération et des avantages[3]	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Administratrice		THANS DEBRUGE, Anne	2.504,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	90,91 % (10/11)
Administrateur		TIHON, Kévin	2.504,90 €	Jetons de présence	N/A	Administrateur de RESA Innovation et Technologie SA depuis le 1/04/2022 : non rémunéré	90,91 % (10/11)
Total général		13 personnes	94.891,59 €				

Commentaires éventuels

Par décision d'Assemblée générale du 18 décembre 2019, il fut décidé de fixer comme suit les émoluments des membres du Conseil d'administration et comités annexes, avec effet à partir du 1er janvier 2020, à l'indice 138,01 :

- Du Président : 19.997 € brut/an, soit 39.992,04 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 40.791,92 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Du Vice-Président : 14.997,75 € brut/an, soit 29.993,92€ du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 30.593,83 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;
- Des Administrateurs : 125 € brut/ réunion sur présence effective, soit 245,09 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 254,99 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;

- Des membres du Comité d'audit : 125 € brut/ réunion sur présence effective, soit 245,09 € du 01/01/2023 au 30/11/2023 et soit 254,99 € du 01/12/2023 au 31/12/2023 ;

- Les mandats au sein du Comité de rémunération sont exercés à titre gratuit.

Par décision d'Assemblée générale du 7 juin 2023, il fut décidé de conditionner, à partir du 1er juillet 2023, le paiement des jetons de présence des administrateurs et des membres du Comité d'audit moyennant une présence effective supérieure ou égale à 80% de la durée de la séance concernée.

Les rémunérations des membres du Comité d'audit sont traitées ci-dessous.

Membres du Comité d'audit

Fonction	Date[4]	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[5]	Détail de la rémunération et des avantages[6]	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président		GRIGNARD, Michel	754,97 €	Jetons de présence	N/A	N/A	75,00 % (3/4)
Membre		COEME, Guy	754,97 €	Jetons de présence	N/A	N/A	100,00 % (4/4)
Membre		LOMBARDO Marie-Josée	754,97 €	Jetons de présence	N/A	N/A	100,00 % (4/4)
Total général		3 personnes	2.264,91 €				

[4] Si modification en cours d'année

[5] La rémunération comprend les avantages en nature. La rémunération comprend, le cas échéant, le montant total des jetons de présence perçus. Les rémunérations sont limitées aux plafonds applicables en matière de rétribution et d'avantages en nature dans le cadre de l'exercice des mandats dérivés, conformément à l'article L5311-1, § 1 du Code.

[6] Détailler les différentes composantes de la rémunération brute annuelle et des avantages (indemnité annuelle ou montant de jetons de présence par fonction, autres avantages éventuels). L'avantage en nature est défini comme tout avantage généralement quelconque qui ne se traduit pas par le versement d'une somme et qui est consenti en contrepartie de l'exercice du mandat. Le montant des avantages en nature dont bénéficient les titulaires d'un mandat dérivé est calculé sur base des règles appliquées par l'administration fiscale en matière d'impôts sur les revenus (article L5311-2, § 1er).

Titulaires de fonction de direction

Fonction	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute[7]	Détail de la rémunération annuelle brute[8]	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle
Directeur général Fonctionnaire dirigeant local	SIMON, Gil	314.818,68 €	Sommes en espèces	Administrateur d'ATRIAS : NR Administrateur d'Inter-régies : NR Président du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR Administrateur Synergrid ASBL : NR Vice-Président d'E-Wate (02/2023) : NR Administrateur de TransEnergie (12/2023) : NR
Directeur général adjoint	WARICHET, Luc	270.136,62 €	Sommes en espèces	Administrateur d'Inter-régies : NR Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR Administrateur de TransEnergie (12/2023) : NR
Directeur technique et opérationnel	DE LAET, Christian	233.696,29 €	Sommes en espèces	Administrateur d'Inter-régies : NR Administrateur Synergrid ASBL : NR Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR
Directrice Affaires régulatoires et marché	COHEUR, Murielle	236.030,53 €	Sommes en espèces	Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR

[7] Indiquer la rémunération totale annuelle brute indexée, comprenant toutes sommes en espèces et tous avantages évaluables en argent.

[8] Détailler les différentes composantes de la rémunération brute annuelle (sommes en espèces, autres avantages éventuels conformément aux règles reprises à l'annexe 4 au présent Code).

Directeur financier	SPIRLET, Olivier	256.793,23 €	Sommes en espèces	Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR Administrateur d'OGEO2PENSION : NR
Directrice transformation et digitalisation	GORDENNE, Laurence	247.159,18 €	Sommes en espèces	Administrateur d'ATRIAS : NR Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR
Directeur expérience client	SCHONBRODT, Eric	231.287,33 €	Sommes en espèces	Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR
Directrice des ressources humaines	LEPIEMME, Dorothée	215.769,82 €	Sommes en espèces	Membre du Comité de direction de RESA Innovation et Technologie SA : NR
Total rémunérations	**8 personnes**	2.005.691,68 €		

Plan de pension complémentaire du fonctionnaire dirigeant local (Biffer la mention inutile)

- Le titulaire de la fonction dirigeante locale est-il couvert par une assurance groupe ? ~~Oui~~ / Non
- Si oui, s'agit-il d'un plan de pension à contribution définie conformément à l'annexe 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ? ~~Oui / Non~~ / Non applicable
- Le pourcentage et les conditions de l'assurance groupe sont-ils identiquement applicables à l'ensemble du personnel contractuel conformément à l'annexe 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ? ~~Oui / Non~~ / Non applicable
- Montant dont a bénéficié sur l'année le titulaire de la fonction dirigeante locale dans le cadre de l'assurance groupe ? Non applicable.

Commentaires éventuels

Chaque titulaire de fonction bénéficie d'avantages en nature qui conformément à l'annexe 4 du CDLD ne participent pas au plafond de rémunération. Il s'agit des avantages suivants : voiture de fonction sur base d'une car Policy applicable à l'ensemble du personnel d'encadrement de la Société, carte essence, téléphone et abonnement mobile, ordinateur, assurance-groupe à contribution définie calculée selon les mêmes

modalités que l'ensemble du personnel contractuel (pour les titulaires de fonctions engagés sur base contractuel, à savoir Mme GORDENNE et M. SCHONBRODT uniquement), assurance hospitalisation et ambulatoire et assurance revenu garanti.

Pour le Conseil d'Administration :

Isabelle SIMONIS
Présidente

Conseil d'administration

Mandat rémunéré
Maximum 12 jetons/an : 125€ à l'indice 138,01
Détail Président et Vice-président - voir annexe 2

Légende		
	V	Présence
	V+€	Présence avec jeton de présence
	N/A	Non applicable
	Abs Just	Absence justifiée

Nom	Prénom	Titre	Type de rémunération	Date de réunion											Total séance rémunérée
				25-01-23	08-03-23	05-04-23	26-04-23	24-05-23	07-06-23	28-06-23	30-08-23	04-10-23	15-11-23	20-12-23	11
SIMONIS	Isabelle	Présidente	Indemnité annuelle	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**Voir annexe 2**
GUILLAUME	Pol	Vice-Président	Indemnité annuelle	V + €	V + €	V + €	V + €	-	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**Voir annexe 2**
BEN ACHOUR	Malik	Administrateur	Jeton	V + €	-	V + €	-	-	V + €	V + €	V	V + €	V + €	-	**6**
BOLS	Thomas	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**11**
BOUZALGHA	Mehdi	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V	V + €	V + €	**10**
COEME	Guy	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**11**
DEBRUGE	Anne	Administratrice	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	-	V + €	**10**
GRIGNARD	Michel	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	-	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**10**
LOMBARDO	Marie-Josée	Administratrice	Jeton	V + €	-	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**10**
SAAL	Caroline	Administratrice	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	-	**10**
STASSART	Pierre	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	**11**
TIHON	Kévin	Administrateur	Jeton	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	V + €	-	V + €	V + €	V + €	**10**

Comité d'audit

Mandat rémunéré
Maximum 3 jetons/an : 125€ à l'indice 138,01

Nom	Prénom	Titre	Type de rémunération	Date de réunion				Total séance rémunérée
				15-02-23	05-04-23	27-09-23	06-12-23	3 + 1 non rémunérée
GRIGNARD	Michel	Président	Jeton	V+ €	-	V+ €	V+ €	**3**
COEME	Guy	Membre	Jeton	V+ €	V	V+ €	V+ €	**3**
LOMBARDO	Marie-Josée	Membre	Jeton	V+ €	V	V+ €	V+ €	**3**

Annexe 2

Rémunération du Président et du Vice-Président du Conseil d'administration

Indemnité annuelle versée mensuellement		
Rémunération à l'indice 138,01	19.997,00 €	14.997,75 €

Mois d'imputation	Président	Vice-Président
janv-23	3.332,67 €	2.499,49 €
févr-23	3.332,67 €	2.499,49 €
mars-23	3.332,67 €	2.499,49 €
avr-23	3.332,67 €	2.499,49 €
mai-23	3.332,67 €	2.499,49 €
juin-23	3.332,67 €	2.499,49 €
juil-23	3.332,67 €	2.499,49 €
août-23	3.332,67 €	2.499,49 €
sept-23	3.332,67 €	2.499,49 €
oct-23	3.332,67 €	2.499,49 €
nov-23	3.332,67 €	2.499,49 €
déc-23	3.399,33 €	2.549,49 €
Total	**40.058,70 €**	**30.043,88 €**

Justification	Présence > 80%	Présence > 80%
Présence 2023	100,00%	90,91%

Justification des rémunérations

Extrait du rapport de rémunération du Comité de rémunération

L'octroi d'une rémunération mensuelle se justifie par les différents travaux préparatoires effectués par ceux-ci en vue de préparer les décisions du Conseil d'administration et proposer les orientations stratégiques. Véritable relais de la Société auprès des différentes instances communales, provinciale et régionale, ceux-ci effectuent également un travail de coordination entre les différents organes de la Société (Conseil d'administration, Comité d'audit, Comité de rémunération). Les rémunérations du Président et du Vice-Président sont attribuées à concurrence de 100% si le Président ou le Vice-Président est présent à 80% des séances des organes de gestion auxquelles sont tenus de participer les fonctions précitées. Si une absence non-justifiée est constatée, la rémunération est amputée de 10% si l'intéressé est pré-sent à moins de 80% des séances. Si la présence est inférieure à 70% ou à 50%, la retenue est respectivement de 30% ou de 60%.



RESA

Société Anonyme Intercommunale
Rue Sainte-Marie 11,
4000 Liège
BCE 0847.027.754
La « Société » ou « RESA » ou l' « Intercommunale »

Rapport spécifique du Conseil d'Administration sur les prises de participations intervenues durant l'exercice social 2023

Conformément à l'article L1512-5 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, (ci-après « CDLD »), un rapport spécifique sur les prises de participation, écrit, arrêté par le Conseil d'administration et distinct du rapport de gestion, est présenté chaque année à l'assemblée générale du premier semestre, conformément à l'article L1523-13, § 3 du même code. Ce rapport spécifique permet aux associés de reconstituer le montant des participations financières figurant à l'actif du bilan, dans les immobilisations financières et d'être informés de l'évolution de ces participations en un an.

*

Montant des participations financières reprises à l'actif du bilan

Le bilan au 31 décembre 2023 de la Société fait état des participations financières de RESA dans des entreprises liées ou avec lien de participation pour un montant de 184.348.14 €.

Participations historiques

RESA Innovation et Technologie – société d'exploitation de l'Intercommunale

Préalablement à sa transformation en société anonyme de droit public prenant la forme d'intercommunale, RESA a procédé, le 4 avril 2019, à la création de sa filiale opérationnelle RESA Innovation et Technologie, société anonyme de droit privé, dont le siège social est situé au 11, rue Sainte-Marie à 4000 Liège et inscrite au registre des personnes morales de Liège sous le numéro 0724.552.089.

Le capital de cette société est fixé à 61.500 € et est représenté par 1.000 actions, sans mention de valeur nominale représentant chacune un millième de l'avoir social.

Conformément aux dispositions des articles 16 du décret du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité et 17 du décret du 19 décembre 2002 relatif à l'organisation du marché régional du gaz, le capital social de cette société est détenu à 100% par le gestionnaire des réseaux de distribution qui lui a confié, en tout ou en partie, l'exploitation journalière de leur activité, et le cas échéant, par les actionnaires de ceux-ci.

Depuis le 4 avril 2019, la Société est dès lors actionnaire à 99,90% de la SA RESA Innovation et Technologie (999 actions) ; l'intercommunale ENODIA SCRL, actionnaire direct et majoritaire de RESA, en détenant l'action résiduelle.

ATRIAS - plateforme de clearing house fédérale pour les acteurs du marché

Pour rappel, les Gestionnaires de Réseaux de Distribution et la SCRL ATRIAS sont engagés sur le programme Central Market System (clearing house fédérale) depuis plusieurs années.

Ce programme vise à réaliser une plateforme capable de supporter les échanges d'informations dans le monde smart en plein développement.

Le capital social de la SCRL ATRIAS est fixé à 18.600 € et est représenté par 372 parts. RESA détient 58 parts de la société, soit 15,59%.

INTER-REGIES

INTER-REGIES SCRL organise la coordination et la collaboration entre les gestionnaires de réseaux de distribution purs dans le secteur de l'électricité, du gaz naturel et de la câblo-communication, dans les domaines où la collaboration est plus efficace et où une expertise



régionale, fédérale et européenne est requise. INTER-REGIES fournit à cet effet des services opérationnels et juridico-régulatoires effectifs à ses entreprises affiliées.

Le capital social de la SCRL INTER-REGIES est fixé à 242.694 € et est représenté par 9.790 parts sociales. RESA détient 4.591 parts de la société, soit 46,89%.

AREWAL

En 2021, les actionnaires ont décidé de la prise de participation par RESA de 25% du capital de la société AREWAL SCRL pour un investissement de 6.200 €.

AREWAL SCRL est une société constituée par les gestionnaires de distribution AIESH, l'AIEG et Régie de Wavre dont ses buts sont d'initier l'ensemble des marchés informatiques, réaliser des marchés conjoints de toute nature en correspondance avec l'activité des GRD et développer l'activité de comptage intelligent, de réseau intelligent.

Entreprise wallonne pour l'accélération de la transition énergétique (E-wat^{e})

En 2022, les actionnaires ont décidé de la prise de participation par RESA de 49,99% du capital de la société E-wat^{e} pour un investissement de 30.749 €.

Cette société a pour objet de promouvoir l'innovation énergétique, le recours aux énergies renouvelables et une utilisation rationnelle et responsable de celles-ci, notamment en réalisant des investissements, au sens le plus large, en participant et/ou en finançant des projets dans ces domaines.

Cette prise de participation a été soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 21 décembre 2022 et n'a pas fait l'objet de mesure de tutelle. Nous renvoyons à cet effet nos actionnaires au point 3 porté à l'ordre du jour de notre Assemblée générale ordinaire du second semestre 2022.

Cette décision ayant été prise fin d'année 2022, les effets de celle-ci ne se sont matérialisés qu'au 1er semestre 2023 lors de la constitution de la société en février 2023. Néanmoins, en lien avec la réforme juridique du groupe RESA et la création des sociétés RESA Holding SC et Transénergie SA, la participation de RESA au sein d'E-watᵉ a été transférée le 22 décembre 2023 à la société Transénergie SA. C'est pourquoi le tableau d'évolution des participations relatives aux années 2022 et 2023 ci-dessous montre une participation de 0,00 € pour E-watᵉ en 2023.



Évolutions des participations

Sociétés	2023	2022	Variation
ATRIAS	2.900,00 €	2.900,00 €	0,00 €
INTER-REGIES	113.810,89 €	113.810,89 €	0,00 €
RESA Innovation et Technologie	61.438,50 €	61.438,50 €	0,00 €
AREWAL	6.200,00 €	6.200,00 €	0,00 €
E-wat[e]	0,00 €	0,00€	0,00 €

Voir annexe 1 pour de plus amples détails.

Le 17 avril 2024,

Pour le Conseil d'Administration,

Isabelle SIMONIS,
Présidente

Rapport spécifique sur les prises de participations - annexe 1

Participations (comptes 28 immobilisations financières) en euros								
				Mouvements année 2023				
Nom entreprise	Souscription		Immobilisations financières libérées au 1/1/2023 valeur comptable	Nouvelles souscriptions	Libérations	Sorties/ réductions de valeur/reprises de réduction de valeur	Immobilisations financières libérées au 31/12/2023 valeur comptable	% du capital au 31/12/2023
	Nombre d'actions/parts	Montant						
AREWAL	62	6.200,00 €	6.200,00 €				6.200,00 €	25,00%
ATRIAS SCRL	58	2.900,00 €	2.900,00 €				2.900,00 €	15,59%
INTER-REGIES SCRL	4.591	113.809,64 €	113.810,89 €				113.810,89 €	46,89%
RESA INNOVATION ET TECHNOLOGIE SA	999	61.438,50 €	61.438,50 €				61.438,50 €	99,90%
TOTAL		184.348,14 €	184.349,39 €	0,00 €	0,00 €		184.349,39 €	