



# Plan Stratégique 2020-2022

## Evaluation 2020

---

Assemblée générale du second semestre 2020

---



## Table des matières

I.	Mot du Conseil d'administration.....	3
I.	RESA en quelques mots .....	5
A.	Mission et valeurs :.....	6
B.	Notre gouvernance .....	6
II.	Nos défis stratégiques – actualisation 2020.....	7
A.	Premier Défi : la satisfaction Client .....	7
1.	Mesure de la satisfaction Client .....	8
2.	Nouveau référentiel Client : la <i>Customer Data Platform (CDP)</i> .....	8
3.	Nouveau site internet RESA.....	8
3.	Evolution des indications de performance de la Société .....	9
B.	Deuxième Défi : Des réseaux performants.....	14
1.	Au service de nos clients gaz.....	15
2.	Au service de nos clients électricité .....	16
C.	Troisième Défi : la transformation en Gestionnaire de Systèmes de Distribution .....	19
1.	Développer une vision stratégique commune.....	19
2.	Smart-meters .....	23
D.	Quatrième Défi : Une nouvelle culture d'entreprise .....	25
1.	De solides fondations sous forme de protocole .....	25
2.	La sortie de terre des premières réalisations.....	25
E.	Roadmap des projets prioritaires : en route vers notre transformation.....	27
III.	Les moyens de nos ambitions.....	28
A.	Sources de financement.....	28
1.	Tarifs et revenu autorisé .....	28
2.	Emprunts .....	31
B.	Comptes et budgets .....	32
1.	Compte de résultats .....	32
2.	Bilan .....	34
3.	Tableau des flux de trésorerie simplifié .....	35
4.	Prévisions d'investissements .....	36
C.	Perspectives de dividendes .....	38
IV.	RESA, entreprise ouverte sur le monde .....	40



## I. Mot du Conseil d'administration

### **2020 : Année de transition**

En 2019, RESA est devenue une intercommunale. Un nouveau statut rendu possible par l'adhésion de l'ensemble de nos 73 communes associées et qui lui permet de déployer pleinement sa nouvelle ambition au service de celles-ci, de ses clients et de son personnel.

De Gestionnaire de Réseaux de Distribution, RESA doit dorénavant devenir Gestionnaire de Systèmes de Distribution livrant des services fiables et des solutions innovantes à l'ensemble de la communauté.

Pour atteindre notre objectif, RESA a décidé de mettre en œuvre un plan de transformation décliné en quatre défis stratégiques qui vous ont d'ores et déjà été présentés lors de l'Assemblée générale du second semestre 2019. Satisfaction client, Réseaux performants, Nouveaux métiers et Culture d'entreprise sont les quatre axes de notre nouveau développement.

2020 demeure toutefois une année de transition pour notre Intercommunale. Les moyens dégagés et les actions mises en place pour relever nos défis ne sortiront leurs effets pour la plupart qu'en 2021, voire en 2022. La présente évaluation du Plan stratégique 2020-2022 représente toutefois une occasion de faire le point sur nos réalisations et d'établir un premier bilan.

Bilan qu'il n'aurait pas été possible de réaliser sans le professionnalisme, la confiance et le soutien de nos collaborateurs qui ont répondu présent tout au long de cette année malgré les périodes difficiles liées à la crise sanitaire.

Nous les en remercions chaleureusement et vous invitons à découvrir le fruit de leur travail au travers de la première évaluation du plan stratégique 2020-2022.

***Isabelle SIMONIS***

*Présidente du Conseil d'administration de RESA SA Intercommunale*

Pol GUILLAUME, Vice-Président  
Paul ANCION, Administrateur  
Thomas BOLS, Administrateur  
Guy COEME, Administrateur



Michel GRIGNARD, Administrateur  
Marie-Josée LOMBARDO, Administrateur  
Caroline SAAL, Administrateur  
Pierre STASSART, Administrateur  
Anne THANS-DEBRUGE, Administrateur  
Kévin TIHON, Administrateur  
Laurent ANTOINE, Observateur



## I. RESA en quelques mots

Le fondement de notre mission repose sur l'engagement élémentaire que chacun puisse disposer de sources d'énergie au quotidien. RESA s'efforce, pour ce faire, d'améliorer la qualité de la fourniture au travers de ses réseaux de distribution de gaz et d'électricité en les adaptant au développement de ses 73 communes actionnaires et du bien-être de la population.

Entre 2017 et 2019, RESA a investi plus de 288 millions d'euros dans l'efficacité de ses réseaux et ambitionne d'investir plus de 300 millions d'euros entre 2020 et 2022. A titre d'exemple, 42,3 millions d'euros ont déjà été investis dans les réseaux au 30 septembre 2020.

Nos chiffres clés 2019<sup>1</sup>

- 245.672 points de fourniture gaz
- 448.251 points de fourniture électricité
- 14.336 kilomètres de réseau électrique
- 4.099 kilomètres de réseau gazier
- 135.500 points lumineux d'éclairage public
- 73 communes actionnaires dont 54 communes desservies en électricité et 58 communes raccordées au gaz
- 891 travailleurs
- 3.505.088 MWH/an appelés sur le réseau électrique
- 5.843.230 MWH/an appelés sur le réseau gaz

Notre credo chez RESA : s'améliorer continuellement pour être le partenaire privilégié des pouvoirs locaux, particuliers et entreprises en matière de distribution de l'énergie.

Cette place de choix se traduit dans notre capacité à être réactifs aux demandes de nos clients et à mener au mieux et dans des délais raisonnables l'ensemble de nos projets opérationnels. RESA est plus que jamais consciente du travail qui doit s'effectuer en ce sens. Le plan stratégique, arrêté par nos actionnaires fin 2019, nous servira de feuille de route pour guider nos actions et fixer nos objectifs à la satisfaction de nos clients et actionnaires.

---

<sup>1</sup> Les chiffres arrêtés au 31 décembre 2020 seront connus après la fin de l'exercice.



## A. Mission et valeurs :

En tant qu'entreprise publique de proximité, RESA apporte des solutions fiables, responsables et équitables afin que l'énergie rayonne au quotidien et inonde chaque foyer. Cette ambition demande une implication forte de ses collaborateurs 7j/7 et 24h/24. Fidèle à sa culture de service public, RESA SA Intercommunale a pu s'adapter et pérenniser ses engagements auprès des communes et de ses clients en s'appuyant sur des objectifs clairs et sur des valeurs redéfinies : PROXIMITÉ, RESPONSABILITÉ, FIABILITÉ, ÉQUITÉ.

Intercommunale liégeoise de service public, la proximité fait partie intégrante de l'ADN de RESA. Cette proximité relationnelle est placée au service de ses clients, de ses communes associées mais aussi de toutes les parties prenantes (fournisseurs, partenaires, membres du personnel...) afin d'établir des relations de confiance durables.

RESA s'inscrit dans la transition énergétique et entend faciliter le développement de la consommation intelligente d'énergie, le plus souvent renouvelable. Il en va de sa responsabilité sociétale. RESA assure également la pérennité de ses réseaux de distribution de gaz et d'électricité dans le respect des plus hauts standards de sécurité et de qualité.

La fiabilité du gestionnaire de réseaux liégeois repose essentiellement sur l'expertise de ses collaborateurs, la qualité constante de ses chantiers et travaux, son éthique professionnelle ainsi que le respect des délais.

RESA se veut par ailleurs vecteur d'équité et de solidarité. Si l'autonomie énergétique est une liberté individuelle, la solidarité et le traitement équitable entre citoyens, qu'ils soient favorisés ou non, doivent sans nul doute persister.

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

## B. Notre gouvernance

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

Ceci ne peut se réaliser sans des organes de gestion forts, correctement alimentés, une délégation de gestion avec reporting régulier et un contrôle interne efficace.

Le Conseil d'administration et la direction travaillent en conséquence main dans la main afin de réaliser cet objectif.

Par ailleurs, comme annoncé dans le plan stratégique, une fonction d'audit interne a été créée au 1<sup>er</sup> septembre 2020. Après une brève prise de température et un travail d'analyse approfondi, les premiers résultats de ses travaux sont attendus pour le premier trimestre 2021.



## II. Nos défis stratégiques – actualisation 2020

Comme présenté en 2019, RESA fait face à quatre défis qu'elle relèvera avec l'aide de l'ensemble de ses collaborateurs en s'appuyant sur la gouvernance mise en place.

Dans les pages qui suivent, nous vous présentons nos grandes réalisations 2020.

### A. Premier Défi : la satisfaction Client

Comme annoncé, RESA souhaite faire de sa clientèle le moteur de sa transformation.

En 2019, RESA a dès lors mis sur pied un nouveau département composé d'une quarantaine de personnes et dont la mission principale est de répondre au besoin du client.

Entre 2020 et 2022, ce département s'est fixé comme objectif de mener à bien trois projets importants :

- la mesure de la satisfaction de la clientèle et la fixation d'un objectif d'entreprise ;
- la mise en place d'un nouveau référentiel Clients et d'un outil de suivi ;
- la création d'un nouveau site internet RESA et de MyRESA.



## 1. Mesure de la satisfaction Client

L'amélioration de la satisfaction de l'ensemble de nos clients passe avant tout par le développement d'outils de mesure fiables et précis.

Ce projet a démarré en octobre 2019 par l'écriture d'un cahier des charges relatif à l'outil le plus indiqué pour nos besoins. L'étude de mise en place a eu lieu en 2020 conformément au planning et le déploiement est actuellement prévu en 2021.

## 2. Nouveau référentiel Client : la *Customer Data Platform* (CDP)

La *Customer Data Platform* (CDP) définit une solution de centralisation et de stockage de données au sein d'une plateforme unique. Il s'agit, pour nous, de centraliser, bien entendu dans le respect de la réglementation générale sur la protection des données (RGPD), dans un seul et même lieu, toutes les données de nos clients afin de pouvoir alimenter de façon optimale notre message multicanal.

En 2019, les équipes du département clientèle réfléchissaient au meilleur moyen d'intégrer ce nouvel outil au sein des processus métier de RESA. Cette réflexion s'est poursuivie tout au long de l'année 2020 pour se clore par la rédaction d'un cahier des charges fin 2020.

En fonction des ressources internes et externes disponibles, la CDP devrait voir le jour début 2022 au sein de notre département clientèle. L'Intercommunale et ses collaborateurs pourront ainsi mieux connaître le consommateur et répondre à ses besoins.

## 3. Nouveau site internet RESA

S'il y a bien un projet que le département clientèle a achevé avec brio en 2020, c'est celui de la refonte complète de notre site web [www.RESA.be](http://www.RESA.be).

Prévu initialement en juin 2020, le nouveau site a finalement été lancé le 7 octobre dernier.

Notre site a totalement été repensé afin d'offrir à l'utilisateur final une expérience digitale à haute valeur ajoutée et rendre les services de RESA plus accessibles à tous.

Le second volet du projet qui prévoit la création de l'espace selfcare MyRESA devrait quant à lui être opérationnel en décembre 2020 et continuera à faire l'objet d'améliorations tout au long de la période de ce plan stratégique.



### 3. Evolution des indications de performance de la Société

Durant les années 2020-2022, RESA a décidé de concentrer ses efforts sur trois facteurs-clés de la satisfaction client :

- Le nombre de plaintes fondées reçues par an dans le secteur Électricité
- Les délais de raccordement électricité
- Les délais de raccordement gaz

RESA s'est fixé des objectifs ambitieux pour les années à venir. Toutefois, les indicateurs 2020 dans ces trois domaines démontrent une stagnation, voire une légère dégradation de nos performances. Cette année a, en effet, largement été perturbée par la situation sanitaire de ce printemps 2020. Si nos collaborateurs ont démontré une grande flexibilité quant à la mise en place de nouvelles méthodes de travail et de fonctionnement, nous constatons toutefois que notre activité est également dépendante de toute une série d'acteurs externes qui, comme nous, ont malheureusement éprouvé des difficultés à continuer leur activité de manière optimale. La recrudescence du virus cet automne impactera également sans conteste les indicateurs présentés dans la présente évaluation<sup>2</sup>.

- Facteur 1 – Nombre de plaintes fondées reçues par an dans le secteur Électricité en basse tension

En 2019, le nombre total de plaintes fondées reçues était de 481 dont 350, soit 72 %, de plaintes fondées uniquement pour des problèmes liés aux installations photovoltaïques de nos clients basse tension.

Le nombre de plaintes fondées reste proportionnellement stable d'années en années par rapport au nombre total de plaintes reçues. Toutefois, les plaintes liées aux installations photovoltaïques, majoritairement dues à un mauvais paramétrage de découplage de l'onduleur ou une insuffisance de charges pour absorber l'énergie produite, sont en constante explosion depuis plusieurs années. A titre d'exemple, les plaintes liées aux installations photovoltaïques ne représentaient que 25 % des plaintes fondées en 2017 et 44 % en 2018.

---

<sup>2</sup> Les chiffres 2020 sont basés sur des indicateurs de performance arrêtés au 31 octobre 2020. Ils constituent dès lors une estimation globale de la performance de la Société pour l'année 2020. Les chiffres arrêtés au 31 décembre 2020 seront connus et consolidés après la fin de l'exercice.

Si des solutions temporaires peuvent être fournies afin d’améliorer le « confort électrique » de nos clients basse tension, les résolutions complètes des problèmes liés aux installations de panneaux photovoltaïques nécessitent de plus en plus souvent des travaux d’adaptation du réseau pouvant s’étaler sur plusieurs mois.

Ces deux phénomènes - augmentation structurelle des plaintes liées aux panneaux photovoltaïques couplé aux délais d’adaptation nécessaire du réseau – entraînent la nécessité de revue de nos objectifs 2020-2022.

Si notre objectif final reste inchangé, les moyens mis en place pour y arriver produiront leur effet de manière graduelle et progressive lors des prochaines années.

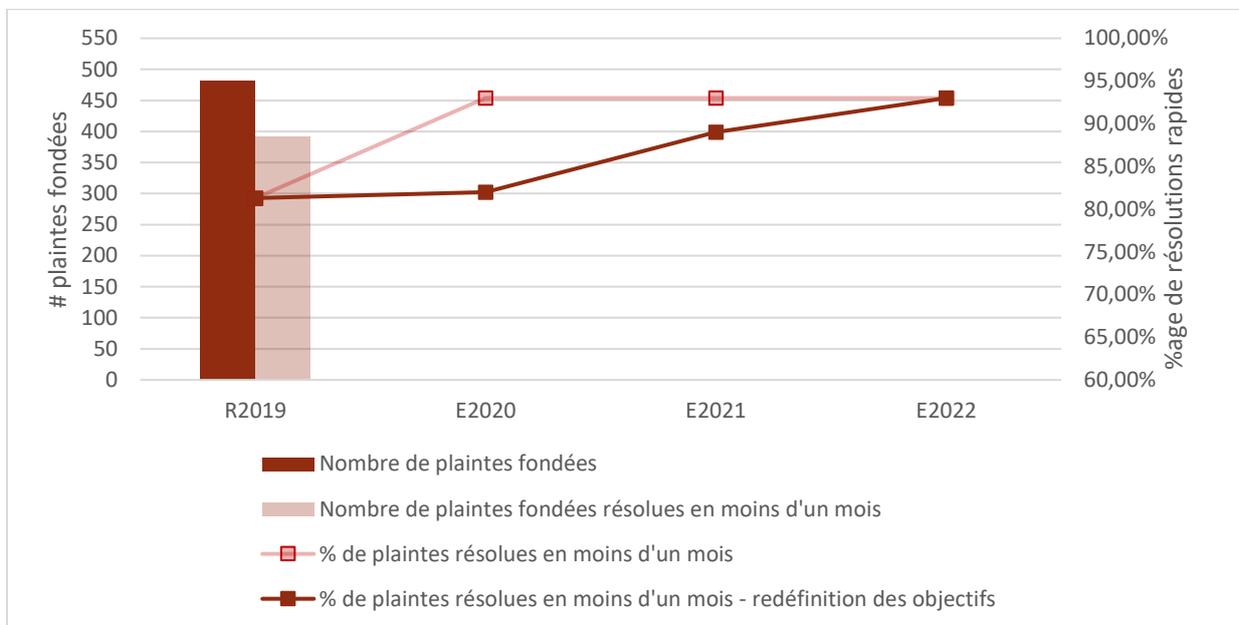


Figure 1 - Evolution de notre taux de résolution des plaintes fondées en Basse Tension (moins d'un mois)

- Facteur 2 : Les délais de raccordement électricité en basse tension

Lorsqu'un client basse tension<sup>3</sup> introduit une demande de raccordement, celle-ci peut être scindée en deux grandes étapes : la remise de l'offre de raccordement (1) et le raccordement (2) en tant que tel.

Les graphiques ci-contre illustrent nos objectifs pour la période 2020-2022<sup>4</sup>.

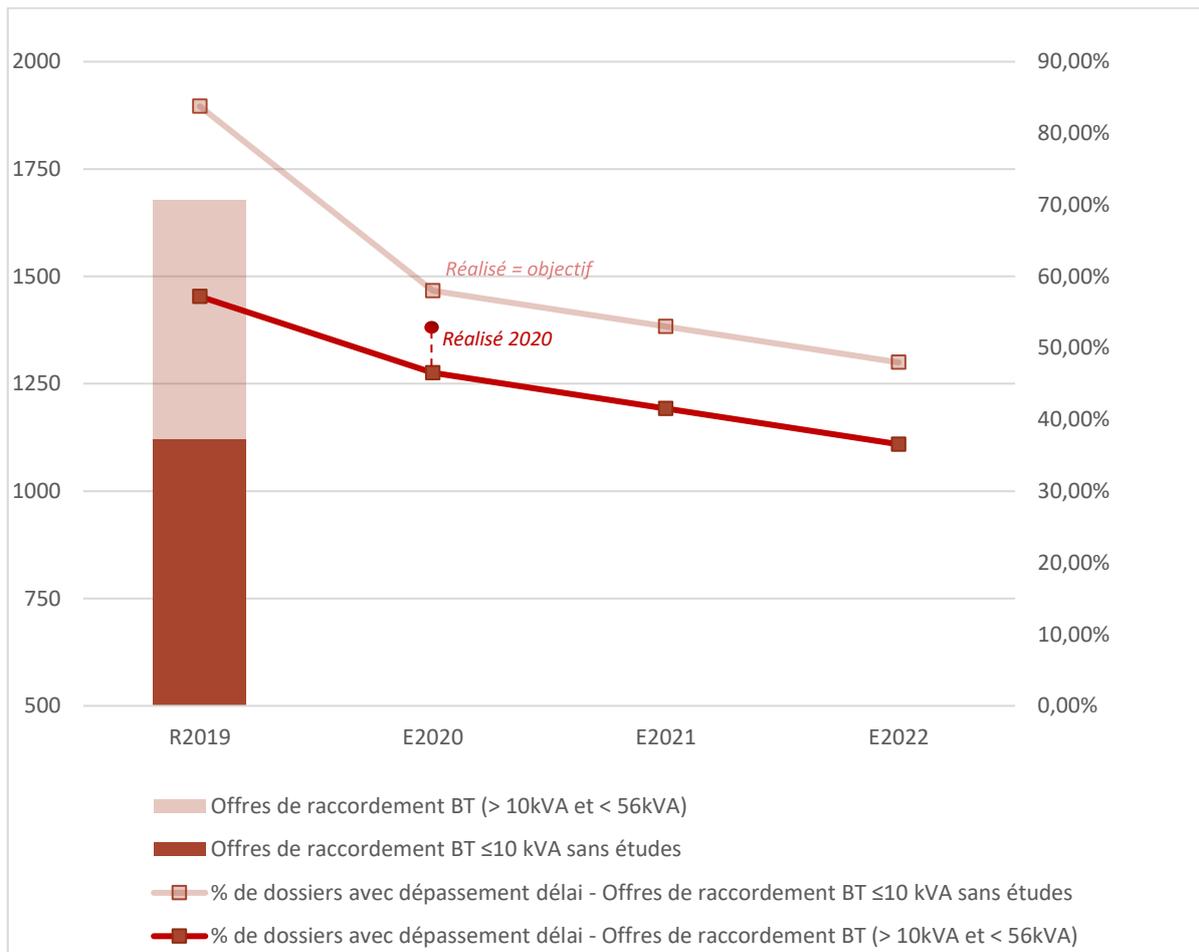


Figure 2 - Electricité : Offres de raccordement délivrées en basse tension pour les dossiers en dessous de 56 kVA.

<sup>3</sup> Entendez les raccordements BT inférieurs ou égaux à 10kVA sans étude préalable et les raccordements BT entre 10kVA et 56 kVA.

<sup>4</sup> Les chiffres 2020 sont basés sur des indicateurs de performance arrêtés au 31 octobre 2020. Ils constituent dès lors une estimation globale de la performance de la Société pour l'année 2020. Les chiffres arrêtés au 31 décembre 2020 seront connus et consolidés après la fin de l'exercice.

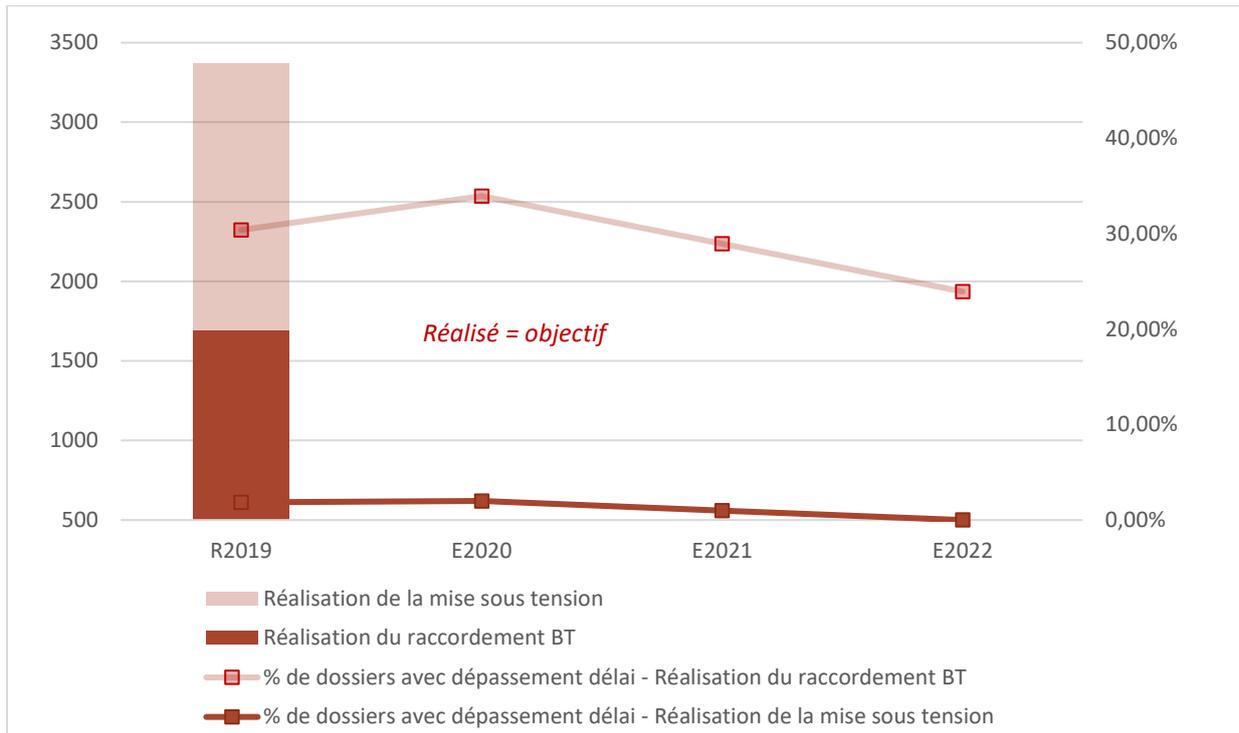


Figure 3 - Electricité : Raccordements effectués en basse tension pour les dossiers en dessous de 56 kVA.

En ce qui concerne nos délais de remise d’offres de raccordement en basse tension pour les dossiers en dessous de 10kVA et de raccordements, les indicateurs 2020 actuels, arrêtés en octobre 2020, démontrent que les efforts et les moyens déployés par RESA en matière de respect des délais semblent d’ores et déjà portés leurs fruits. Les chiffres 2020 n’étant toutefois pas encore consolidés, nous restons prudents quant à nos projections et maintenons en conséquence nos objectifs tels que définis dans le plan stratégique 2020-2022.

En termes de raccordements effectifs (figure 3), les indicateurs internes démontrent même que le niveau de l’année 2019 pourrait être égalé et ainsi nous permettre d’atteindre plus rapidement nos objectifs 2022.

En ce qui concerne les offres de raccordement en basse tension pour les dossiers en dessous de 56kVA, la figure 2 montre que le pourcentage de dossiers remis hors délais<sup>5</sup> se stabilise aux alentours des 50%, soit au-dessus de notre objectif 2020. Notre objectif pour la période 2020-2022 de faire baisser la proportion d’offres rendues hors délais demeure toutefois intact.

- Facteur 3 : Les délais de raccordement gaz en basse pression

<sup>5</sup> 20 jours ouvrables pour les dossiers ≤ 56kVA.

Si les objectifs 2020 en termes de raccordements de notre secteur d'activité « Electricité » semblent pouvoir être atteints conformément à nos projections, les indicateurs 2020 du secteur d'activité « Gaz » (figures 4 et 5) montrent une dégradation de notre performance par rapport à l'année 2019.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce résultat (dossier incomplet, longue adaptation du réseau en amont, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ...). C'est pourquoi RESA a lancé dès la fin 2019, un plan de recrutement massif d'exploitants réseaux. Le terrain étant la meilleure école, les nouvelles recrues participeront à un plan de formation d'une durée de deux ans avant de pouvoir se lancer en toute autonomie sur le terrain. Les effets de ces recrutements sur nos indicateurs devraient se faire ressentir dès la mi-juin 2021. Par le monitoring régulier et une attention particulière accordée à ces dossiers, RESA ambitionne d'atteindre ses objectifs fixés dans le plan stratégique 2020-2022.

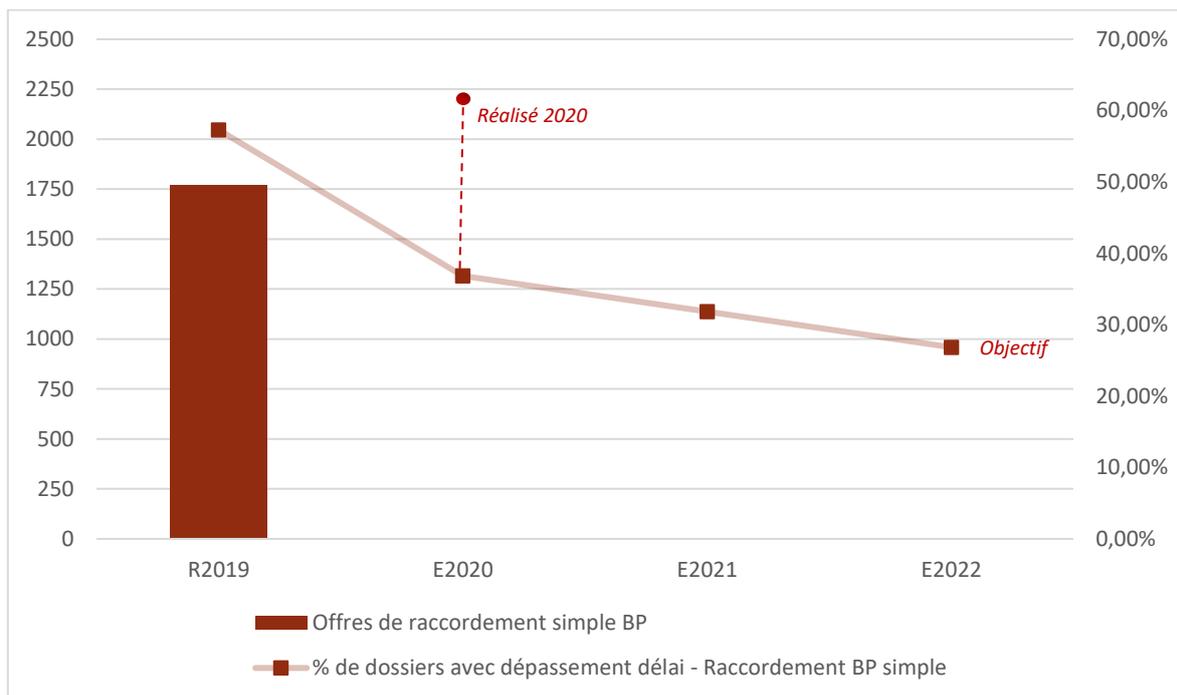


Figure 4 - Gaz : Offres de raccordement délivrées en basse pression

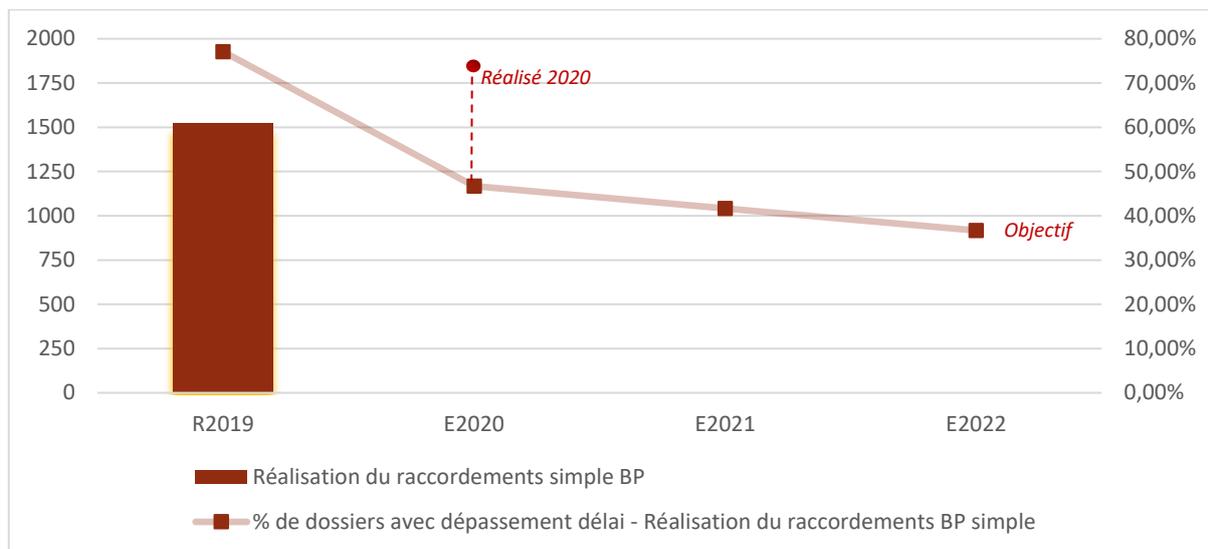


Figure 5 - Gaz : Raccordements effectués en basse pression

## B. Deuxième Défi : Des réseaux performants

Guidée par le désir d'améliorer la satisfaction globale de ses clients et la nécessité de répondre à ses obligations légales en sa qualité de GRD, RESA développe un ensemble de projets cohérents et ambitieux au service de ses clients.

Notre plan stratégique 2020-2022 vous a présenté plusieurs projets contribuant à un objectif d'optimisation continue des réseaux de la Société et de la livraison d'un service de qualité pour l'ensemble de ses clients qu'ils soient résidentiels, industriels ou représentant d'une institution publique. Le présent document en présente une actualisation.

Les chiffres communiqués l'année passée tenaient compte pour la plupart d'une moyenne historique sur trois ans ; l'année 2019 n'étant pas terminée à l'heure d'arrêter le plan stratégique 2020-2022, les chiffres complets 2019 n'étaient alors pas encore disponibles. Les chiffres 2019 ayant désormais pu faire l'objet d'une consolidation, ceux-ci vous sont dès lors présentés dans la présente évaluation. Les chiffres 2020 communiqués correspondent quant à eux à une estimation basée sur les projets réalisés et encore à réaliser cette année.

Les résultats estimés 2020 doivent être lus à la lumière de la crise sanitaire mondiale de cette année. Le confinement absolu des mois de mars et avril et la reprise partielle des activités en mai 2020 établis par le Gouvernement ont grandement impacté les activités opérationnelles



(non urgentes liées directement à la sécurité d’approvisionnement)<sup>6</sup> de RESA induisant un grand nombre de retards dans toute une série de chantiers planifiés initialement au printemps 2020.

Si l’ensemble du secteur a pu reprendre ses activités complètes à l’été 2020, les répercussions du confinement se font encore ressentir en cette fin d’année, d’autant que la situation sanitaire n’a fait que se dégrader durant cet automne 2020 laissant craindre de nouvelles difficultés opérationnelles. Nos équipes opérationnelles et administratives mettent dès lors tout en œuvre pour résorber les retards engendrés début d’année.

1. Au service de nos clients gaz
  - a) *Renouvellement de nos réseaux gaz*

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. Cet accroissement aura ses premiers effets dès 2022.

Réseaux renouvelés en mètres	R2019	E2020	E2021	E2022
<b>Plan initial 2020-2022</b>	n/a	14.000	14.000	16.200
<b>Réalisation</b> (le cas échéant, révision des prévisions)	15.420	13.180	n/a	n/a

Figure 6 - Planification du renouvellement des canalisations gaz

Si 2019 présente un bilan positif (1.420 m au-dessus de la moyenne historique), l’arrêt et la postposition des chantiers durant la période de mars à juin 2020 n’a pas permis d’atteindre notre objectif 2020 de 14 km de pose.

- b) *Campagne « Promogaz »*

Le gaz naturel constitue l’énergie la plus écologique des énergies fossiles. Encouragée par notre régulateur régional, la CWaPE, RESA mène un projet visant à augmenter le taux de pénétration de clients sur son réseau gazier existant et ainsi doubler la quantité annuelle de ses nouveaux clients d’ici 2025.

<sup>6</sup> Durant cette période, RESA et ses agents ont en tout temps continué à assurer l’ensemble de leurs missions visant à assurer la sécurité des réseaux et de l’approvisionnement de l’énergie.

Nombre de raccordements supplémentaires	R2019	E2020	E2021	E2022
<b>Plan initial 2020-2022</b>	n/a	200	400	600
<b>Réalisation</b> (le cas échéant, révision des prévisions)	406	0	n/a	n/a

Figure 7 - Planification du renouvellement des canalisations gaz

La campagne Promogaz 2020 devait initialement débiter à grande échelle à l'été 2020 et prévoyait d'engendrer un nombre de raccordements supplémentaires de l'ordre de 200 raccordements en 2020.

La crise sanitaire du printemps 2020 a malheureusement bouleversé ce planning. Les différents arrêts forcés des acteurs du marché ont eu pour effet de postposer toute une série de raccordements mettant sous tension l'ensemble du secteur et induisant inévitablement un certain nombre de retards dans les chantiers que nos équipes opérationnelles s'attèlent désormais à résorber.

Promouvoir les raccordements gaz sans pouvoir y répondre dans des délais raisonnables compte tenu du contexte actuel a dès lors poussé RESA à postposer son action de promotion du gaz naturel au printemps 2021.

## 2. Au service de nos clients électricité

### a) Plan d'investissement

RESA mène, depuis plusieurs années, un plan d'investissement conséquent sur ses réseaux visant l'amélioration permanente de la qualité de nos services et de notre fourniture.

Dans le cadre de notre volonté d'amélioration continue, nous fixons de manière prudente à 50 minutes par an en moyenne l'indisponibilité de nos réseaux moyenne tension. Pour la période 2020-2022, RESA a prévu un investissement moyen de 2,2 M€/an dédié à l'amélioration de l'indice d'indisponibilité, dont 29% via des projets ayant pour objectif principal de diminuer les coupures non planifiées.

A titre d'exemple, l'indice d'indisponibilité des réseaux moyenne tension particulièrement favorable en 2019 pointe à 37 minutes et 41 secondes, soit à peine 60% de notre moyenne historique. Les estimations 2020 témoignent également de notre bonne performance (figure 8). Conditions Les investissements ciblés, déjà planifiés en 2019, démontrent par conséquent toute leur utilité et leur efficacité.

Quant au nombre d'interruptions, notre objectif reste fixé à 7,5 pannes par an par 1.000 clients en basse tension. Si l'indice 2019 et les estimations 2020 pointent au-dessous de notre moyenne historique et de notre objectif final, il est à noter que cette augmentation est principalement due à des conditions météorologiques exceptionnellement défavorables indépendantes de la volonté du GRD et qui semblent prendre de plus en plus d'ampleur au fil des ans. Ce type de pannes a en effet augmenté de près de 38% entre 2018 et 2019 (entre 2017 et 2018, cette augmentation représentait plus de 211%). A contrario, les pannes basse tension pour cause de défaillance d'éléments réseaux (petit matériel, disjoncteur...) ont baissé de 7% entre 2018 et 2019.

Pour atteindre ces objectifs, RESA a notamment décidé d'accélérer son plan d'enfouissement des réseaux électriques moyenne tension et ce, afin d'améliorer de manière significative la qualité de notre service dans les zones plus rurales. Ce plan d'investissement participe au maintien du niveau global de disponibilité de nos réseaux. Ce plan prévoyait initialement un enfouissement de lignes de l'ordre de 36 km en 2020. L'arrêt forcé des chantiers au printemps 2020 ne permettra malheureusement pas d'atteindre cet objectif. Ces travaux feront dès lors l'objet d'un étalement sur les prochaines années.

	<b>Moyenne historique</b>	<b>R2019</b>	<b>Prévu initialement en 2020</b>	<b>E2020<sup>7</sup></b>	<b>E2021</b>	<b>E2022</b>
<b>Indisponibilité des réseaux moyenne tension</b>	1 h 1 min 51 s	37 min 41 s	50 min	44 min	50 min	50 min
<b>Nombre de pannes par 1.000 clients en basse tension</b>	8,93	9,75	7,50	9	7,50	7,50
<b>Réseaux enfouis en mètres</b>	15.000	15.000	36.025	26.000	32.711	25.616
<b>Proportion de réseaux aériens en moyenne tension</b>	14,17%	13,75%	13,52%	13,33%	12,75%	12,18%

*Figure 8 – Prévisions d'indisponibilité du réseau électrique et d'enfouissement des réseaux MT*

*b) Arrêté royal du 4 décembre 2012*

L'Arrêté Royal du 4 décembre 2012 concernant les prescriptions minimales de sécurité des installations électriques sur les lieux de travail impose aux GRDs, pour l'ensemble de leurs

<sup>7</sup> Estimation annuelle basée sur les chiffres à fin septembre 2020.



installations électriques, de mener une analyse de risque. Des adaptations, pouvant aller jusqu'au remplacement complet d'une installation, doivent être réalisées afin d'amener, individuellement, chacune de nos installations à un niveau de risque acceptable.

Le projet devrait s'étendre sur une période de 15 ans ; l'objectif étant d'atteindre le niveau de sécurité recommandé en 2035 pour l'ensemble des installations de la société.

Le plan stratégique 2020-2022 vous présentait le nombre de cabines allant faire l'objet d'une mise en conformité dans les prochaines années. Les cabines concernées présentant un degré de risque différent, ces chiffres ne traduisaient dès lors pas de manière optimale la diminution globale du risque présent sur l'ensemble de nos cabines.

Les analyses de risque effectuées ces dernières années permettent à la Société et à ses équipes d'agir plus efficacement - tant au niveau des coûts engendrés par les travaux de sécurisation qu'au niveau de l'allocation des ressources humaines et matérielles - afin de faire diminuer ce risque. Cette diminution globale du risque induite par des travaux ciblés tant au niveau des cabines réseaux concernées qu'au niveau de sous-stations placées en amont du réseau est traduite dans le graphe repris ci-dessous.

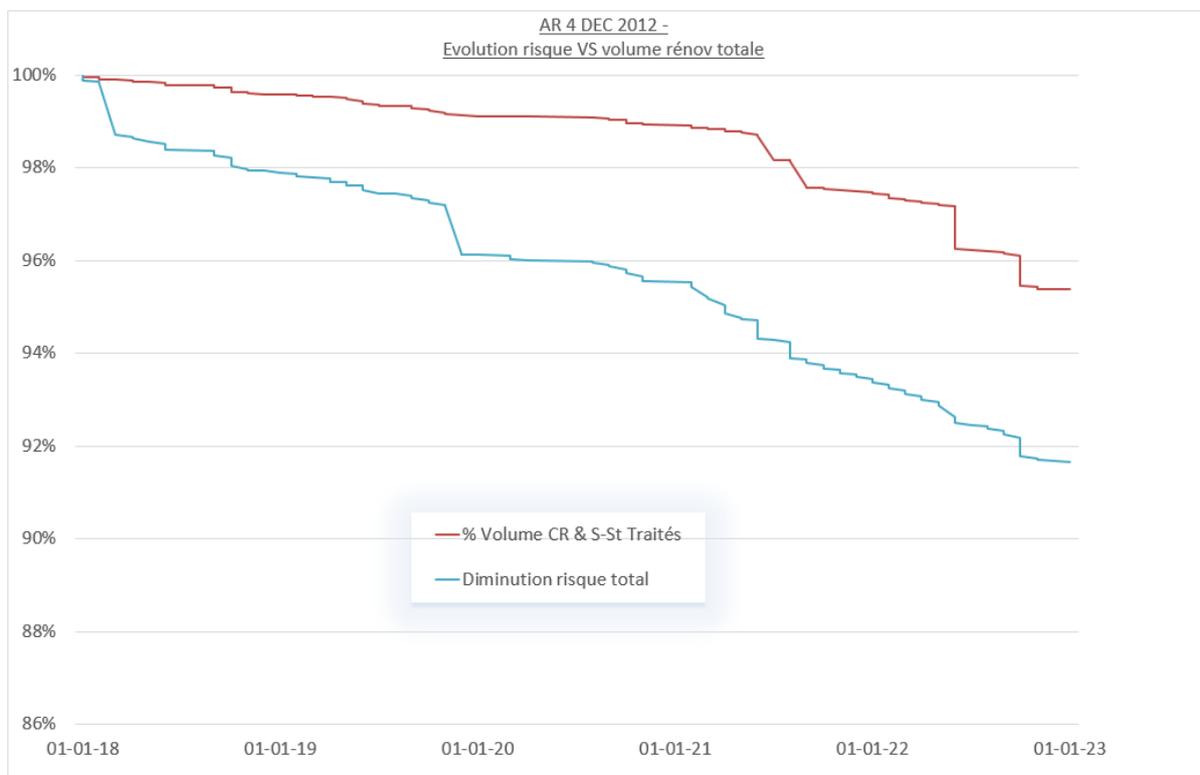


Figure 9 - Diminution du risque global base sur les travaux d'aménagement des cabines réseaux et des sous-stations

### c) *Éclairage public – mise en place généralisée du LED*

Dans le but d’accélérer les économies d’énergie et d’entretien, RESA propose à ses communes associées, le remplacement de son parc par du LED sur 6 ans. Cette démarche, très ambitieuse, s’inscrit pleinement dans la transition climatique.

Les retards accumulés en 2019 et 2020 sont principalement liés à des retards de livraison de luminaires ainsi qu’en raison des arrêts de chantiers entre mars et juin 2020. Le remplacement de l’éclairage public induisant également un coût pour les autorités communales, les chiffres communiqués demeurent également dépendant de l’obtention de l’accord des communes sur les travaux projetés.

<b>Nombre de points lumineux convertis en LED /an</b>	<b>R2019</b>	<b>E2020</b>	<b>E2021</b>	<b>E2022</b>
<b>Plan initial 2020-2022</b>	5.700	19.200	19.000	19.600
<b>Réalisation</b> (le cas échéant, révision des prévisions)	4.000	12.000	n/a	n/a

*Figure 10 - Mise en place de l'éclairage LED*

## C. Troisième Défi : la transformation en Gestionnaire de Systèmes de Distribution

### 1. Développer une vision stratégique commune

En cette année 2020, RESA a décidé de poursuivre plus que jamais sa transformation en Gestionnaire de Systèmes de Distribution (GSD).

Depuis la libéralisation du marché de l’énergie, RESA assume, outre le rôle de gestionnaire de réseaux, un rôle de facilitateur de marché. En effet, le Gestionnaire de Réseaux est chargé d’échanger les données qui permettent aux acteurs de marché d’exercer leur activités – facturation du client final, équilibre entre prélèvement et injection – ainsi que de gérer les processus de marché y afférant.

Dans ce contexte, le Gestionnaire de Réseaux de Distribution (GRD) évolue et se modernise pour devenir un Gestionnaire de Systèmes de Distribution et de Données, en assurant l’intégration des contraintes réseau dans le fonctionnement des marchés de l’énergie<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Marché du supply, marché de la flexibilité, marché TPDA et marché des communautés d’énergie.



L'évolution des besoins du marché et des nouveaux usages en termes de services de données, les plateformes d'échange et de gestion de données à mettre en place à cette fin, ainsi que la gouvernance et le plan de transition y associés sont autant de paramètres qui doivent être pris en compte pour remplir cette nouvelle mission.

D'ici 2050, le Bureau fédéral du plan prévoit un triplement de la consommation électrique principalement via la mobilité électrique et le chauffage résidentiel électrique. Une forte augmentation des usages directs (véhicule électrique ou pompe à chaleur par exemple) et indirects (conversion de l'électricité en hydrogène par exemple) est à prévoir. Le Bureau du plan pointe également que les marchés de la flexibilité et du stockage seront des aides importantes pour faciliter l'exploitation du futur système énergétique et RESA entend participer à la réponse à ces enjeux en tant qu'acteur central de cette transition énergétique voulue par la Wallonie, l'Etat fédéral et l'Europe.

RESA et les autres GRDs se sont dès lors associés afin d'élaborer une vision stratégique commune quant à l'évolution du rôle des GRDs. Cette vision commune permettant d'anticiper les besoins futurs en termes d'échange de données et d'élaborer un programme de développement pluriannuel aura largement été partagée en cette fin d'année vers les autres acteurs du marché (fournisseurs, transporteur, responsables d'équilibre, fournisseurs de flexibilité,...).

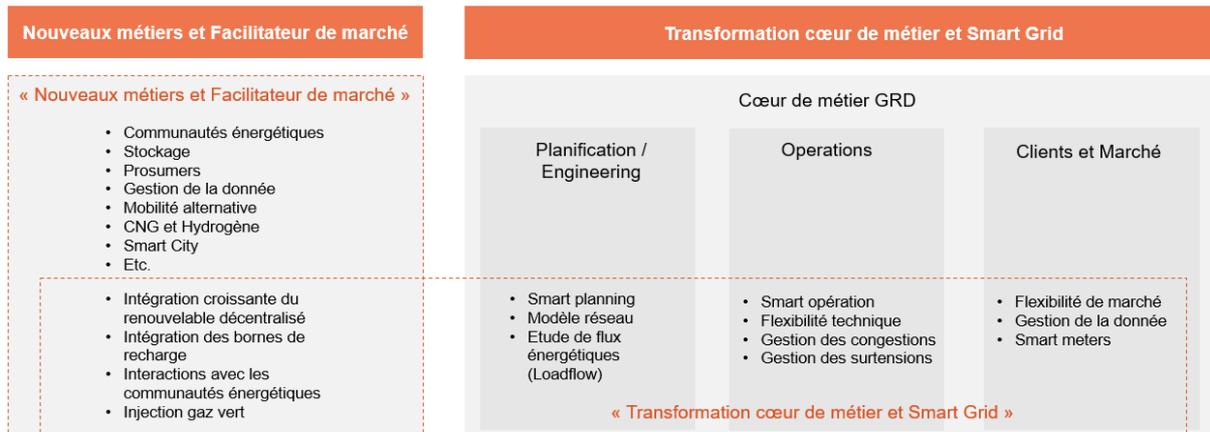
Sur la période 2020-2022, RESA souhaite avancer concrètement avec ses partenaires afin de redéfinir l'écosystème du marché de l'énergie belge à l'horizon 2023 permettant aux GRDs de revendiquer un rôle fort en matière de Gestion de Systèmes de Distribution et de Données.

Face à ces nombreux changements et défis du paysage énergétique, RESA a procédé dès 2019 à la création d'une cellule innovation au sein de son organisation.

Cette cellule travaillera tout au long de ces deux prochaines années à développer la vision commune des GRDs au travers de ses deux axes de travail et de son plan d'action qui vous ont été présentés l'année dernière<sup>9</sup> :

---

<sup>9</sup> Un axe de transformation et d'innovation qui se penchera sur le cœur de métier du GRD et l'évolution vers le réseau intelligent. Un deuxième axe qui se focalisera sur les nouveaux métiers et sur la notion de facilitateur de marché.



### Sur le premier axe :

- 1) RESA a rentré auprès de la Région Wallonne un dossier de subsidiation fin de l'année 2019 appelé 'integCER', pour intégration des Communautés d'Energie Renouvelable. Ce projet a été élaboré et défendu avec plusieurs partenaires dont l'Université de Liège et la société ENGIE. Après un examen minutieux, le pôle Mecatech de la Région en charge d'examiner ce dossier a rendu un avis favorable au premier trimestre 2020. Le Ministre a suivi cette recommandation et a autorisé ce subsidie. La convention entre partenaires est maintenant en cours de finalisation et doit permettre de lancer officiellement la recherche associée à ce dossier.

L'objectif principal sera de démontrer l'intérêt technique et économique d'une communauté d'énergie (le site retenu étant le zoning économique des Hauts-Sarts) ainsi que les interactions de cette dernière avec le réseau électrique classique.

Notons enfin que ce projet pilote ne pourra s'industrialiser ou se répliquer que lorsque qu'un décret et ses arrêtés d'exécution seront mis en place par le gouvernement wallon.

- 2) Dans le domaine du Smart City, RESA a souhaité se doter d'une véritable stratégie en matière d'éclairage public intelligent. Une étude approfondie a pu être menée en interne mais également avec l'appui d'une expertise externe afin de pouvoir se positionner correctement sur cette nouvelle technologie.

Les conclusions de cette étude ont mené RESA à opter pour un pré-équipement complet de son futur parc d'éclairage afin de pouvoir accueillir des capteurs intelligents facilement. Cela signifie que si la commune concernée souhaite investir dans cette



technologie, la mise en place sera aisée car l'éclairage sera déjà prêt à recevoir les capteurs (capteur de luminosité, capteur de bruit, capteur de pollution...).

Afin de démontrer l'intérêt de ces nouvelles technologies, il a été décidé de démarrer un site pilote à Bassenge où vont être installés, dans le courant de l'année 2020, des capteurs intelligents, une technologie de bulle lumineuse ainsi qu'un capteur d'eau de la rivière. Le tout étant pilotable à distance.

- 3) Concernant l'injection de biogaz ou plus largement, la réflexion de pouvoir accueillir d'autres types de fluides dans les canalisations classiques de RESA (ex : l'hydrogène), il a été décidé de confier une mission d'expertise au Centre de Recherches Métallurgiques de Liège afin de pouvoir comprendre quels seront les impacts et adaptations nécessaires à prévoir pour rendre les canalisations existantes RESA compatibles avec le biogaz et l'hydrogène.
- 4) Enfin, RESA a souhaité se lancer dans la production d'électricité verte pour satisfaire ses besoins propres, activité qui est permise par le décret électricité.

C'est dans ce contexte que RESA a officiellement introduit des demandes de permis et des réservations de certificats verts (CV), soit seul ou avec des partenaires industriels, pour une production avoisinant les 12MWc.

Ces dossiers sont actuellement à l'instruction (permis et octroi CV). L'objectif est de les réaliser sur l'année 2021.

#### **Sur le deuxième axe :**

- 1) Afin d'anticiper la problématique future à la fois d'augmentation de la consommation électrique (véhicule électrique, pompe à chaleur,) mais également liée à l'intermittence de la production renouvelable (photovoltaïque et éolien principalement), RESA a souhaité étudier la mise en place d'un outil appelé « gestion active de la congestion » qui permettra de limiter les impacts liés à la transition énergétique en se dotant d'un programme informatique moderne permettant d'anticiper ces problèmes.  
Le cadrage des besoins s'est déroulé sur le premier et second semestre 2020 et a permis d'établir un cahier des charges complet qui décrit les besoins de l'outil informatique dont RESA a besoin. Dans la foulée, un marché a été lancé et devra permettre



rapidement de pouvoir déjà fonctionner avec cette gestion active des congestions de réseaux.

- 2) Enfin, concernant la flexibilité de marché, RESA a participé activement, au même titre que les autres GRDs belges, à la mise en place d'une plateforme d'échanges et de traitements de données avec le gestionnaire de transport ELIA. Cette plateforme permet dès à présent de proposer à des sociétés industrielles qui ont un potentiel de flexibilité électrique (déplacement de charge, délestage, moyen de production...) de pouvoir participer au marché de la flexibilité et aux produits commerciaux associés. Sur le réseau RESA, un client industriel participe déjà activement à la réserve stratégique qui est nécessaire à l'équilibre belge.

## 2. Smart-meters

### a) *D'un partenariat temporaire à durable...au bénéfice de tous.*

Toute transformation s'accompagnant des outils adéquats, la transformation de RESA en Gestionnaire de Systèmes de Distribution et de Données passe inexorablement par le déploiement de compteurs intelligents (Smart-meters ou SM), véritable élément central et indispensable à l'évolution du marché.

Si le Décret wallon du 19 juillet 2018<sup>10</sup> prévoit, « au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'installation et l'activation de la fonction communicante d'un compteur intelligent de manière systématique », RESA a fait le choix de lancer un déploiement de smart-meters dès 2020 pour une série de segments nécessitant des adaptations avant la date butoir du 1<sup>er</sup> janvier 2023 (prosumers, compteurs à budget, métrologie).

RESA et ORES, souhaitant favoriser un travail en synergie, ont signé, en juin 2019, une convention de collaboration avec FLUVIUS pour l'achat de ces compteurs. Le GRD bruxellois, SIBELGA, a quant à lui rejoint ce projet en 2020.

Initialement prévu pour trois ans (2020-2022), les quatre grands GRDs belges ont toutefois décidé de poursuivre leur partenariat à plus long terme.

---

<sup>10</sup> Décret de la région wallonne du 19 juillet 2018 modifiant les décrets du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité et du 19 janvier 2017 relatif à la méthodologie tarifaire applicable aux gestionnaires de réseau de distribution de gaz et d'électricité en vue du déploiement des compteurs intelligents et de la flexibilité



FLUVIUS, ORES, SIBELGA et RESA ont dès lors conclu en septembre 2020 un nouveau partenariat portant sur l'achat en commun de compteurs intelligents pour la période 2022-2039.

Ce projet se déroulera en plusieurs phases nécessaires afin de tenir compte des impératifs temporels de déploiement des compteurs intelligents de chaque région. Les fonctionnalités développées au sein de ces compteurs pourront également varier et/ou évoluer en fonction des obligations légales et réglementaires imposées à chaque GRD.

#### *b) Déploiement 2020-2022*

Comme susmentionné, RESA a fait le choix de déployer un certain nombre de compteurs intelligents entre 2020-2022 pour certains segments dont celui des prosumers (clients possédant des panneaux photovoltaïques).

Ce choix résultait de l'introduction par la CWaPE d'une tarification particulière pour les clients prosumers à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. L'application de ce nouveau tarif couplée aux évolutions attendues dans le monde de l'énergie ont convaincu RESA d'installer directement des compteurs intelligents.

Bien que l'application de ce tarif ait fait l'objet de plusieurs reports successifs entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 septembre 2020 sur décision du Gouvernement wallon, les plans de déploiement de ces compteurs n'ont pas fait l'objet de modification. Depuis janvier 2020, notre Intercommunale est en conséquence capable de placer un compteur intelligent chez chaque prosumer qui le demande.

Les plans de déploiement présentés l'année dernière prévoyant 4.143 compteurs électricité et 581 compteurs gaz installés en 2020 ne tenaient cependant pas compte des décisions du Gouvernement de reporter l'entrée en vigueur du tarif prosumer, ni de la crise sanitaire majeure intervenue au printemps 2020.

Les adaptations des compteurs intelligents gaz de FLUVIUS aux fonctionnalités wallonnes ont également pris du retard. Les premiers compteurs intelligents en gaz seront donc posés début 2021.

Les chiffres ci-dessous présentent le nombre de compteurs intelligents placés ou à placer (tous segments confondus) entre 2020 et 2022 et tenant compte notamment de ces nouveaux paramètres :

<b>Compteurs intelligents</b>	<b>Prévu initialement en 2020</b>	<b>E2020</b>	<b>E2021</b>	<b>E2022</b>
<b>Electricité</b>	4.143	1.200	12.945	13.647
<b>Gaz</b>	581	-	5.565	5.565

*Figure 11 – Nombre de compteurs intelligents placés entre 2020 et 2022*

Dans le cadre du déploiement des compteurs intelligents, soulignons les excellentes performances des compteurs et de la solution informatique qui permettent un rapatriement de données à plus de 99% !

#### D. Quatrième Défi : Une nouvelle culture d’entreprise

Parmi les défis fixés par RESA, la construction d’une nouvelle culture d’entreprise est certainement le défi le moins tangible et le plus difficile à évaluer.

En effet, la culture d’entreprise ne se décrète pas mais se construit avec - et pour - le personnel et nous sommes convaincus qu’un personnel qui se sent bien dans son entreprise offrira un meilleur service à la clientèle. Afin de traduire cette stratégie en actions concrètes, RESA pourra prochainement compter sur l’arrivée d’une « Responsable de la Culture d’Entreprise » au sein de l’organisation. Sa mission sera d’épauler les différents départements dans le déploiement des valeurs et de faciliter l’intelligence collective de nos équipes au profit de la réalisation des missions de RESA.

##### 1. De solides fondations sous forme de protocole

Fin 2019, les fondations de RESA ont été concrétisées par un premier protocole d’accord qui portait sur l’adoption du nouveau règlement général de RESA. Basés sur les valeurs que prône la société, un nouveau règlement de travail et de nouveaux statuts administratif et pécuniaire ont vu le jour. Ceux-ci se veulent harmonieux et équitables pour l’ensemble des collaborateurs de l’intercommunale.

##### 2. La sortie de terre des premières réalisations

Forte de cet accord, RESA a pu, dès le début de 2020, entamer la mise en œuvre d’une série de thématiques au sein de sa Gestion des Ressources Humaines.



### Organigrammes et Mobilité interne

En février 2020, l'équipe Gestion des talents a complété son cadre avec l'arrivée de deux nouvelles collaboratrices, lançant ainsi le développement de ses différentes missions tout en restant disponible et à l'écoute des besoins de l'organisation.

Dans le courant de l'année 2020, RESA a finalisé l'élaboration de son organisation et la publication de ses organigrammes fonctionnels. Ceux-ci ont alors permis l'activation de la politique de mobilité interne au travers du lancement d'une série d'« Avis au Personnel » en matière d'appels à candidatures et d'organisation d'examens. Au 15 octobre 2020, 44 Avis ont été publiés portant sur près de 90 postes à pourvoir et ont généré 176 candidatures internes. Une Commission d'examen a été mise en place et le processus de sélection et de désignation a été entamé. Cet exercice a également été l'occasion de promouvoir et de désigner des personnes qui faisaient partie de la réserve d'examens.

### Recrutement et marque employeur

En marge du déploiement de sa politique de mobilité interne, RESA a souhaité dynamiser sa politique de recrutement externe au travers de la mise en place d'une page carrière [jobs.resa.be](https://jobs.resa.be) attractive et énergique. La participation de RESA à différents salons de l'emploi organisés en province de Liège a également été l'occasion de communiquer sur sa nouvelle image et son projet de transformation.

### Accueil et intégration

La nouvelle culture de RESA se retrouve également au menu de l'accueil et de l'intégration des nouveaux talents. Les Ressources Humaines œuvrent à la mise en place d'un parcours d'intégration, qui sera jalonné de différentes étapes et leur permettra d'appréhender de manière optimale l'organisation, leur équipe et leur mission au sein de RESA. Ils seront pour cela accompagnés d'un parrain ou d'une marraine, de leur ligne hiérarchique et du département des Ressources Humaines.

### Développement et formation

Chez RESA, nous croyons fermement que des travailleurs mieux formés seront des travailleurs mieux équipés demain pour faire face aux nouvelles exigences du métier de GRD.



Une collecte et une analyse des besoins en formation est en cours en vue de l'élaboration d'un futur plan de formation.

En 2020, RESA a déjà entamé la diversification de son offre de formation envers les membres de son personnel. C'est ainsi, notamment, qu'un programme de formation en gestion d'équipe a été lancé à destination de plus de 120 responsables d'équipe issus des différents départements de l'Intercommunale.

Le contexte sanitaire 2020 a quelque peu bouleversé le programme préétabli, reportant ainsi une série de formations tout en mettant en avant la nécessité d'accompagner nos managers à la gestion d'équipe à distance.

Notre objectif demeure toujours intact : atteindre, d'ici 2022, une moyenne de trois jours de formation par an et par travailleur.

#### Adaptation de l'organisation du travail

En parallèle, la société s'est adaptée dans l'urgence aux nouvelles méthodes de travail imposées par la crise sanitaire.

Si la mise en place, d'une part, des déplacements domicile-chantier pour le personnel de terrain et, d'autre part, du télétravail devaient faire l'objet d'une analyse courant 2020, la situation qui s'est imposée au printemps a sans conteste accéléré ces processus.

Les différents départements ont pu tester ces nouvelles formes d'organisation du travail en situation réelle et en estimer les avantages et les limites. Ces expériences permettent d'alimenter les échanges et la réflexion qui ont lieu dans le cadre d'ateliers syndicaux entamés en septembre 2020.

#### **E. Roadmap des projets prioritaires : en route vers notre transformation**

Si la Société et ses collaborateurs se sont fixés quatre objectifs prioritaires pour la période 2020-2022, ceux-ci s'inscrivent dans un Plan de Transformation global à plus long terme visant à ce que RESA soit reconnue à l'horizon 2025 par l'ensemble de son environnement comme une entreprise publique efficiente, réactive, performante et innovante, jouant un rôle clé dans la transition énergétique.

Ce Plan de Transformation, s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue, se matérialise par la réalisation d'une série de projets de diverses natures ayant comme point commun de s'inscrire nécessairement dans les objectifs stratégiques prioritaires, de nourrir un ou plusieurs des axes de transformation que sont la performance, la confiance (des clients, des actionnaires, des collaborateurs) et l'innovation, et ce, dans le respect des valeurs de RESA : la Proximité, l'Équité, la Responsabilité et la Fiabilité.



Notre roadmap des projets prioritaires de RESA est une véritable feuille de route qui permettra à notre Intercommunale d'atteindre les objectifs de transformation qu'elle s'est fixés.

La roadmap est un outil de suivi et de planification qui recense l'ensemble des besoins identifiés comme étant nécessaires à la transformation de RESA. Ces besoins ont, pour certains, été exprimés par nos collaborateurs lors des Plans écoute et Ateliers cadres organisés en 2019, d'autres encore résultent de mesures prises pour répondre aux exigences du régulateur et législateur. Cette roadmap comprend donc les projets à mener ou déjà en cours, allant de la simple idée au projet abouti.

### III. Les moyens de nos ambitions

#### A. Sources de financement

##### 1. Tarifs et revenu autorisé

###### a) Revenu autorisé 2019-2023

Le plan stratégique 2020-2022 de RESA s'inscrit dans la période régulatoire pluriannuelle instaurée par le régulateur wallon de l'énergie (CWaPE) pour les années 2019 à 2023 ; et ce, au terme de quatre années de période « transitoire » depuis le transfert de compétence tarifaire du fédéral vers les régions en juillet 2014.

La méthodologie 2019-2023 a été publiée par le régulateur en date du 17 juillet 2017<sup>11</sup>. Elle est basée sur une approche « Revenue Cap », plus incitative et impose notamment au GRD une

<sup>11</sup> Des modifications ont été apportées par décision du régulateur du 9 octobre 2018 (principalement, report du principe de la 11<sup>ème</sup> pointe) n'impactant pas les décisions préalables portant sur le revenu autorisé.



diminution de ses coûts contrôlables de 1,5% par an (facteur X), ce qui accentue la pression régulatoire sur les activités opérationnelles du GRD. 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.

Cette nouvelle méthodologie 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 (RA) correspond au chiffre d'affaires auquel le GRD peut prétendre pour ses activités de distribution d'électricité et de gaz.

Le Revenu Autorisé de RESA a une première fois été approuvé le 29 mai 2018 par la CWaPE. Toutefois, comme annoncé dans le plan stratégique, RESA a introduit en mai 2020 une demande de révision de ce revenu Autorisé sur base de l'article 54 de la méthodologie tarifaire 2019-2023<sup>12</sup> et, ce compte tenu, d'une part des coûts de disynergies liés à l'autonomisation de la société par rapport au Groupe NETHYS<sup>13</sup> et, d'autre part, des modalités de déploiement des compteurs intelligents en Wallonie.

Si la CWaPE et RESA ont décidé de traiter ce deuxième point à travers une demande de révision ultérieure, la décision de la CWaPE sur le premier point est intervenue en date du 16 octobre 2020.

Les montants de « Revenus Autorisés » de RESA pour les cinq années de la méthodologie tarifaire s'élèvent désormais comme suit en millions d'euros, à :

RA approuvés	2019 <sup>14</sup>	2020	2021	2022	2023
Électricité	167,3	174,3	177,3	177,4	178,8
Gaz	95,2	97,9	100,5	101,6	103,8

<sup>12</sup> Cet article prévoit notamment qu'à la demande du gestionnaire de réseau, le revenu autorisé budgété fixé ex ante d'une ou plusieurs années de la période régulatoire, et les tarifs qui en découlent, peuvent être révisés en cas de circonstances exceptionnelles survenant au cours de la période régulatoire, indépendamment de la volonté du gestionnaire de réseau de distribution pour autant qu'elles impactent durablement et significativement (seuil fixé à 2% du revenu autorisé annuel) la situation financière du gestionnaire de réseau de distribution.

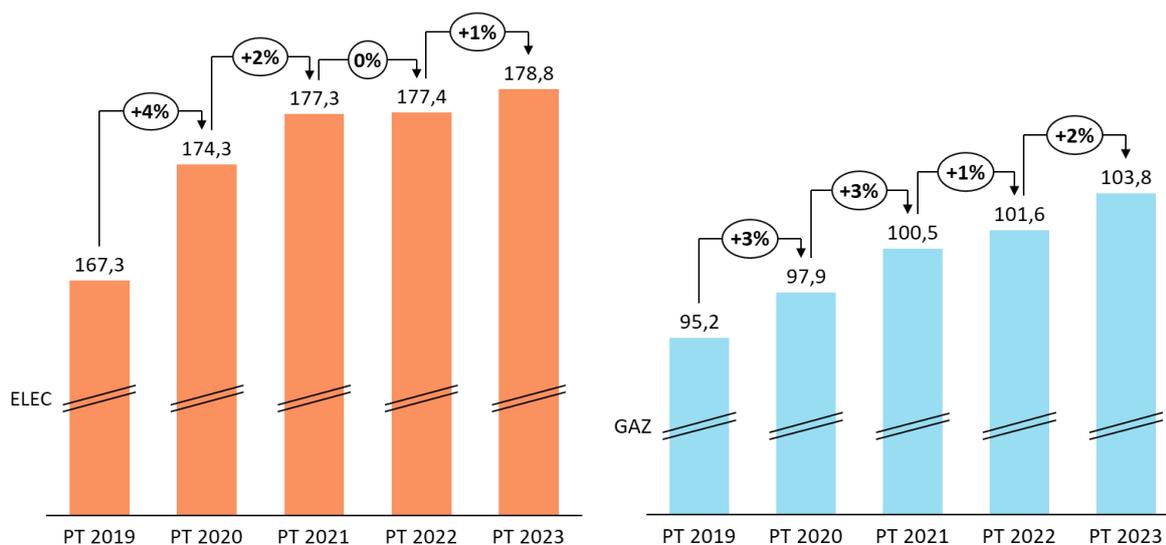
<sup>13</sup> Conséquence directe de la publication du décret du 11 mai 2018 modifiant le décret du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité et le décret du 19 décembre 2002 relatif à l'organisation du marché régional du gaz.

<sup>14</sup> Inchangé par rapport au RA initial.

<b>TOTAL</b>	<b>262,5</b>	<b>272,2</b>	<b>277,8</b>	<b>278,9</b>	<b>282,6</b>
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Soit un total sur 5 ans de 1.374 millions d'euros.

Les évolutions par année sont illustrées dans les graphes ci-dessous :



### b) Tarifs 2020-2023

Sur base de ce Revenu Autorisé nouvellement approuvé par la CWaPE, RESA obtiendra, d'ici les premières facturations 2021, l'approbation de l'adaptation de ses tarifs périodiques de distribution d'électricité et de gaz revus pour la période 2020-2023. Si l'année 2020 se règlera via la constitution d'un solde régulateur à récupérer dans les années ultérieures, les tarifs 2021 de RESA sont d'ores et déjà adaptés et seront applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier de l'année concernée.

A noter que la revue du Revenu Autorisé ne sera pas la seule adaptation à réaliser sur la grille tarifaire 2021. En effet, une quote-part des soldes régulateurs des années 2016, 2017 voire 2019 devront y être intégrés.

En ce qui concerne les tarifs du GRD, nous attirons votre attention sur une modification majeure intervenue en 2020 consistant au report, décidé par le Gouvernement wallon, de l'application du tarif prosumer.

Pour rappel, ce tarif n'est pas un tarif d'injection mais bien un tarif de prélèvement qui vise à tarifier les volumes en kWh effectivement prélevés par le prosumer mais non mesurés actuellement suite au principe de compensation.



Si ce tarif n'a pas fait l'objet de facturation durant les neuf premiers mois de l'année, l'accord du Gouvernement et les textes législatifs qui en ont découlé ont mis en place un régime de compensation de ce tarif pour les prosumers pour les années 2020 à 2023.

Ainsi, les détenteurs d'unités de productions inférieures à 10kVA se verront facturer le tarif prosumer et devront en acquitter la somme auprès de leur fournisseur<sup>15</sup>. Ils recevront ensuite une prime de leur GRD visant à compenser (totalement – 2020 et 2021, puis partiellement – 2022 et 2023) ce tarif. Un processus de collecte des comptes bancaires a été mis sur pied par le GRD et des courriers ont été transmis aux clients concernés.

Dans le chef de RESA, il s'agit d'une obligation de remboursement vers le client final qui s'apparente à un remboursement pour compte de tiers étant donné que ce sera la Région wallonne qui supportera le coût final de cette mesure sur base des budgets régionaux dégagés.

Ce mécanisme n'a in fine pas d'impact sur les revenus de RESA et les impacts négatifs sur la trésorerie de la Société ont pu être limités via l'obtention d'un système d'avance de la Région Wallonne.

Le manque à gagner des neuf premiers mois non facturés a, quant à lui, dû être préfinancé par la Société mais le décret prévoit le remboursement de cette somme par la Région wallonne. Ce remboursement devrait s'opérer d'ici la fin de l'année 2020.

## 2. Emprunts

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

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

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, RESA s'est vue assigner par l'agence de notation Moody's une note A2 (perspectives stables), tant quant à sa qualité en tant qu'émetteur qu'au niveau des

---

<sup>15</sup> qui le transférera à RESA via le principe de cascade tarifaire.

conditions de l'emprunt obligataire émis. Cette note est du même niveau que la Région wallonne et supérieure à celles de la plupart des acteurs du secteur (p.ex. : FLUVIUS – A3).

L'agence de notation procède à une réévaluation de la note en octobre de chaque année. Pour 2020, RESA espère conserver son excellente note ; ce qui serait d'excellent augure quant aux futurs coûts de crédit de RESA et serait le résultat des politiques prudentes de dépenses et de distribution de dividendes.

## B. Comptes et budgets <sup>16 17</sup>

### 1. Compte de résultats

#### a) GRD Électricité

	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	PTA	PTA
Vue analytique <sup>18</sup>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenus	156,9	158,9	159,5	168,6	175,4	181,9
Ebitda	75,0	84,3	76,7	70,9	75,2	77,7
<b>Résultat net</b>	<b>28,0</b>	<b>31,9</b>	<b>28,2</b>	<b>24,9</b>	<b>25,7</b>	<b>27,2</b>

#### b) GRD Gaz

	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	PTA	PTA
Vue analytique	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Revenus	89,9	97,1	91,6	98,1	100,7	103,4
Ebitda	56,1	67,0	58,5	55,9	57,7	59,6
<b>Résultat net</b>	<b>23,6</b>	<b>26,8</b>	<b>23,8</b>	<b>23,4</b>	<b>24,3</b>	<b>25,3</b>

Les revenus présentés des GRDs électricité et gaz sont composés du revenu autorisé tel que décrit dans le chapitre consacré aux tarifs.

<sup>16</sup> Tous les montants sont en millions d'euros

<sup>17</sup> PTA : Proposition Tarifaire Ajustée d'éléments importants connus à ce jour

<sup>18</sup> Vue analytique = vision du compte de résultat à l'exclusion des investissements (production immobilisée sans impact sur le résultat net et l'EBITDA)



L'EBITDA et le résultat net dégagés en 2017, 2018 et 2019 sont exceptionnellement élevés et consécutifs de gains sur coûts contrôlables liés à un décalage temporel des recrutements et de certains projets.

Le résultat net des exercices 2020 à 2022 est constitué de la marge bénéficiaire équitable (MBE), telle que prévue par la méthodologie tarifaire. La marge bénéficiaire équitable a été adaptée suite à la révision de notre Revenu Autorisé par le Régulateur.

*c) Total RESA*

	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	PTA	PTA
Vue analytique	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Revenus</b>	<b>248,7</b>	<b>258,1</b>	<b>252,8</b>	<b>268,5</b>	<b>278,0</b>	<b>287,1</b>
<b>Coûts Opérationnels (OPEX)</b>	-118,8	- 111,9	-118,3	-140,6	-145,4	-150,1
<b>Ebitda</b>	<b>129,9</b>	<b>146,2</b>	<b>134,8</b>	<b>127,9</b>	<b>132,6</b>	<b>136,9</b>
Amortissements	-44,2	-46,4	-51,3	-52,0	-56,2	-57,5
Réductions de valeur	-0,9	-10,2	-2,6	-3,1	-2,7	-2,7
<b>Ebit</b>	<b>84,8</b>	<b>89,6</b>	<b>80,8</b>	<b>72,8</b>	<b>73,7</b>	<b>76,7</b>
Résultat financier	-8,8	-8,0	-7,8	-7,7	-7,7	-7,7
Résultat exceptionnel						
Résultat fiscal	-25,1	-24,3	-21,4	-15,8	-16,3	-17,0
<b>Résultat net</b>	<b>50,9</b>	<b>57,3</b>	<b>51,5</b>	<b>49,3</b>	<b>49,7</b>	<b>52,1</b>

Le compte de résultats de RESA est constitué des résultats des GRDs électricité et gaz auxquels sont ajoutés les résultats des activités non régulées (éclairage public, propane, etc.).

Dans cette mise à jour du Plan Stratégique 2020-2022, le résultat net, régulé reste stable au fil du temps. Il permet de financer les investissements des GRDs et de servir un dividende aux actionnaires publics.

Les revenus de ces projections tiennent compte de l'adaptation du Revenu Autorisé telle qu'acceptée par le Régulateur afin de tenir compte d'une partie des coûts liés à l'autonomisation. Les coûts mentionnés dans ces projections reprennent l'ensemble des coûts



liés à l'autonomisation de RESA ainsi qu'une partie des coûts liés à l'adaptation du projet de déploiement de compteurs intelligents.

## 2. Bilan

	Réalité	Réalité	Réalité	Prévisions	PTA	PTA
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Frais d'établissement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Immobilisations incorporelles	19,2	20,6	19,0	19,0	19,0	19,0
III. Immobilisations corporelles	1.307,1	1.328,0	1.356,7	1.381,5	1.445,6	1.496,4
IV. Immobilisations financières	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
V. Créances à plus d'un an	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
VI. Stocks et commandes en cours	14,4	13,6	16,1	15,6	15,6	15,6
VII. Créances à un an au plus	83,0	77,2	107,8	104,8	102,1	99,4
IX. Valeurs disponibles	36,7	23,4	31,5	15,4	10,9	15,4
X. Comptes de régularisation	23,3	22,3	26,6	45,7	53,2	47,7
<b>ACTIF</b>	<b>1.483,7</b>	<b>1.486,1</b>	<b>1.558,9</b>	<b>1.583,2</b>	<b>1.647,5</b>	<b>1.694,6</b>
I. Capital	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9	657,9
IV. Réserves	8,3	12,0	110,4	140,9	171,8	205,0
V. Bénéfice reporté	33,3	68,9	3,2	3,2	3,2	3,2
VI. Subsidés en capital	2,8	3,8	3,9	5,2	6,6	7,9
VII. Provisions pour risques et charges	7,9	10,4	10,4	9,3	9,3	9,3
VIII. Dettes à plus d'un an	545,0	552,7	545,6	538,5	570,6	583,1
IX. Dettes à un an au plus	182,7	168,1	216,8	217,5	217,5	217,5
X. Comptes de régularisation	45,8	12,5	10,7	10,7	10,7	10,7
<b>PASSIF</b>	<b>1.483,7</b>	<b>1.486,1</b>	<b>1.558,9</b>	<b>1.583,2</b>	<b>1.647,5</b>	<b>1.694,7</b>

Les éléments importants à retenir par rapport au plan stratégique 2020-2022 sont :

- Les immobilisations corporelles représentant la valeur des réseaux de distribution d'électricité et de gaz (*Regulated Asset Base*, « RAB »). Celles-ci évoluent au gré des investissements annuels et des amortissements, la valeur nette de la RAB augmentant au fil du temps ;
- Les dettes à un an au plus augmentant par rapport à la prévision initiale, suite à la diminution du chiffre d'affaires facturé, principalement liée au report du tarif prosumer et à la pandémie Covid 19. Cette diminution de facturation est compensée par le solde régulateur, lequel sera récupéré à partir de 2022 ;
- Les fonds propres (781,5 MEUR au début de la période 2020-2022) évoluant avec la part du résultat mis en réserve en vue de financer les investissements des GRDs ;
- Les dettes à plus d'un an sont impactées par les remboursements des tranches annuelles d'emprunts et par les financements destinés à l'acquisition de nouveaux bâtiments.

### 3. Tableau des flux de trésorerie simplifié

	Réalité	Réalité	Réalité	PTA	PTA	PTA
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fund From Operation (FFO) <sup>19</sup>	95,0	106,8	105,3	101,30	105,82	109,61
Investissements	- 67,9	- 80,1	-77,3	-76,8	-120,2	-108,4
Nouveaux emprunts					39,0	18,0
Remboursement d'emprunts	- 8,0	- 7,9	- 7,3	- 7,1	- 6,9	- 5,5
Dividendes année précédente <sup>20</sup>	- 26,6	- 30,6	- 18,8	- 18,8	- 18,8	- 18,8
Variation brute de trésorerie <sup>21</sup>	- 7,4	- 11,7	1,9	-1,4	-1,1	-5,1

Depuis l'exercice 2018, une politique prudente de distribution a été mise en œuvre permettant d'éviter une dégradation de la position de trésorerie et, partant, le recours à l'emprunt. Si RESA devait recourir à l'emprunt pour verser un dividende plus élevé, cela aurait un impact direct sur

<sup>19</sup> FFO = Funds From Operations : résultat net + amortissements et réductions de valeur – profit cessions d'actifs

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> A l'exclusion de variations du besoin de fonds de roulement et des subsides. Ne prend donc pas en compte, par exemple, les effets « prosumer » et « Covid 19 » au cours de l'exercice 2020 qui sont récupérés au travers des soldes régulateurs.



ses ratios et, par conséquent, sur la notation et sur sa capacité et le coût de son endettement. Les seuls emprunts à long terme contractés par Resa le sont pour financer des investissements tels l'acquisition de nouveaux bâtiments.

Au total des années 2019 à 2022, les flux de trésorerie prévus par RESA devraient permettre de servir un dividende prudent, constant et prévisible. Par ailleurs, ce dividende permettrait à ENODIA de servir aux Communes et à la Province de Liège, associées au secteur 1 et 5 d'ENODIA, le même dividende total que ces dernières années, tenant compte de la redevance de voirie électricité (~17 millions d'euros sur base annuelle) perçue désormais directement par les communes et non plus globalisée dans la distribution du dividende d'ENODIA.

#### 4. Prévisions d'investissements

Une politique de dividendes prudente, c'est aussi l'assurance d'une politique d'investissement volontariste.

La mise en place future d'un facteur tarifaire Q, doit rendre RESA particulièrement attentive à la hauteur des investissements permettant d'améliorer constamment la qualité de service et, par conséquent, d'éviter une pénalisation tarifaire.

La diminution des investissements (gaz et électricité) prévus en 2020 par comparaison au plan stratégique initial s'explique par le ralentissement de l'activité lié à la pandémie Covid 19.

##### a) GRD Électricité

	Prévisions	PTA	PTA
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Investissements bruts	57,7	86,9	81,2
Interventions de tiers	-15,6	-16,2	-16,5
<b>Investissements nets</b>	<b>42,1</b>	<b>70,7</b>	<b>64,7</b>
<b>Investissements bruts - détail</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Cabines	3,2	6,2	6,4
Câbles	4,5	2,4	2,5
Compteurs communicants	1,4	5,3	6,8
Raccordements	17,9	16,8	17,4

Déplacements	2,7	2,3	2,4
Immeubles	2,8	1,5	1,5
Lignes	1,9	2,1	2,2
Lotissements	1,9	2,3	2,4
Projets du Plan d'adaptation	12,8	12,8	13,7
Supports	1,7	27,5	13,6
IT	5,4	4,9	9,4
Zonings	0,4	2,6	2,6
Autres	1,1	0,2	0,3
<b>Investissements bruts</b>	<b>57,7</b>	<b>86,9</b>	<b>81,2</b>

Au cours de la période 2020-2022, RESA investira un total de 177,5 millions d'euros dans le GRD électricité : 218,7 MEUR bruts déduits de 48,7 MEUR d'interventions de tiers (principalement les interventions des clients lors des raccordements). Cette projection représente une augmentation de 7,5 millions d'euros par rapport au Plan Stratégique initial. Cette augmentation s'explique par des investissements complémentaires dans les Projets du Plan d'adaptation et par des investissements en IT notamment suite au déploiement des compteurs communicants.

Il est à noter que les augmentations observées en 2021 et 2022 comparativement à 2020 sont relatives aux projets liés aux compteurs communicants et au projet ATRIAS ainsi qu'à l'acquisition de bâtiments pour le nouveau siège social de RESA.

*b) GRD Gaz*

	Prévisions	PTA	PTA
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Investissements bruts	35,8	50,6	44,9
Interventions de tiers	-1,1	-1,1	-1,2
<b>Investissements nets</b>	<b>34,7</b>	<b>49,5</b>	<b>43,7</b>
<b>Investissements bruts - détail</b>			
Cabines	1,7	1,6	1,5



Compteurs communicants	-	4,9	4
Raccordements	10,2	10,2	10,8
Déplacements	2,7	2,8	2,8
Extensions	8,4	4,7	4,7
Lotissements	1,4	0,5	0,5
Renouvellement	7,8	10,1	11
Supports	0,7	13,6	6,5
IT	2,4	0,9	1,7
Zonings	0,4	1,1	1,2
Autres	0,1	0,2	0,2
<b>Investissements bruts</b>	<b>35,8</b>	<b>50,6</b>	<b>44,9</b>

Les investissements totaux prévus dans le GRD gaz s'élevaient à 134,2 millions d'euros au cours de la période 2020-2022, soit 137,6 MEUR bruts déduits de 3,4 MEUR d'intervention de tiers (typiquement des interventions en cas de raccordements gaz non standards). Dans la mise à jour des projections, les investissements totaux prévus dans le GRD gaz s'élèvent à 131,3 millions d'euros au cours de la période 2020-2022. Cette diminution de 2,9 millions d'euros s'explique principalement par le décalage du déploiement des compteurs communicants.

Comme en électricité, les augmentations en 2021 et 2022 sont principalement relatives à l'acquisition de bâtiments pour le nouveau siège social de RESA.

### C. Perspectives de dividendes

Au cours des exercices 2020 à 2022, RESA prévoit de distribuer, toutes autres choses restant égales par ailleurs, à ENODIA (actionnaire majoritaire à 99,95%) ainsi qu'à la Province de Liège et aux communes associées, le dividende relatif aux exercices comptables 2019 à 2021, respectivement.

Les montants<sup>22</sup> prévus et/ou réalisés annuellement sont :

	Réalisé 2020 <sup>23</sup>	Prévision 2021	Prévision 2022
--	----------------------------	----------------	----------------

<sup>22</sup> En euros

<sup>23</sup> Par rapport aux prévisions du plan stratégique, ENODIA a repris une partie des actions détenues par un associé communal, ce qui implique une augmentation du dividende revenant à ENODIA à hauteur de 75 euros.



Dividende	18.800.000	18.800.000	18.800.000
ENODIA	18.791.601	18.791.601	18.791.601
Province de Liège	4.263	4.263	4.263
Communes	4.136	4.136	4.136

RESA distribue un dividende annuel sur base du bénéfice réalisé et de la disponibilité de trésorerie dégagés au cours de l'exercice comptable. Depuis l'exercice 2018, une politique prudente de distribution a été mise en œuvre permettant d'éviter une dégradation de la position de trésorerie et, partant, le recours à l'emprunt. Si RESA devait recourir à l'emprunt pour verser un dividende plus élevé, cela aurait un impact direct sur ses ratios financiers et par conséquent sur la notation (notation A2 par l'agence Moody's) et 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 2020-2022 adopté à l'Assemblée générale de décembre 2019, les flux de trésorerie prévus par RESA devraient permettre de servir un dividende prudent, constant et prévisible. Par ailleurs, ce dividende permettrait à ENODIA de servir aux Communes et à la Province de Liège, associées au secteur 1 et 5 d'ENODIA, le même dividende total que ces dernières années, tenant compte de la redevance de voirie électrique perçue désormais directement par les communes et non plus globalisée dans la distribution du dividende d'ENODIA.

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

La somme du dividende et de la redevance de voiries versés annuellement à la Province et aux Communes par RESA avoisine en conséquence 36 millions €.



#### IV. RESA, entreprise ouverte sur le monde

En tant que principal gestionnaire de réseaux de distribution d'énergie en province de Liège, RESA participe au déploiement économique et social de la province en fournissant un service de qualité aux citoyens, autorités publiques et entreprises. Si cet ancrage liégeois est essentiel pour RESA, l'ouverture sur le monde et la recherche de liens et des partenaires d'horizons divers l'est tout autant.

RESA est ainsi membre d'INTER-REGIES : coupole organisant la coordination et la collaboration entre les gestionnaires de réseaux de distribution purs wallons dans les domaines où la collaboration est plus efficace et où une expertise régionale, fédérale et européenne est requise.

Des synergies sont également développées avec les trois autres grands GRDs du pays que sont FLUVIUS, ORES et SIBELGA dont notamment sur le projet d'achat et de déploiement des compteurs communicants pour la période 2020-2039 en Wallonie.

De nouveaux partenariats sont également en préparation avec ORES dans le cadre de l'accord de collaboration signé en septembre 2018 entre les deux sociétés.

De même, des collaborations bilatérales avec ORES et SIBELGA sont en cours d'étude. Ces collaborations porteront tout particulièrement sur l'IT et l'architecture d'entreprise, la vision « marché », etc.

RESA continue de poursuivre avec FLUXYS, le gestionnaire du réseau de transport de gaz naturel, le développement de son projet de réseau de gaz déporté à Saint-Vith dont l'objectif est d'alimenter en gaz naturel une usine et, à terme, la ville de Saint-Vith, sans consentir les dépenses inhérentes au raccordement de la ville au réseau de transport et de distribution.

De plus, RESA entretient depuis cette année des contacts étroits avec l'entreprise John Cockerill dans le cadre d'un potentiel projet-pilote visant à la création d'un réseau d'hydrogène.

Enfin, RESA élargit son horizon en menant des discussions avec des acteurs évoluant dans d'autres secteurs que celui de l'énergie. Des réflexions sont menées avec la CILE, Compagnie Intercommunale Liégeoise des Eaux, afin d'examiner les synergies qui peuvent être réalisées entre nos entreprises, notamment au niveau du comptage intelligent, de la gestion des données



et de la mise en place d'un guichet unique d'accueil citoyens pour les intercommunales liégeoises.