



ORES 

Comptes consolidés BGAAP
d'ORES Assets srl

2018

Dénomination et forme

ORES Assets. Association intercommunale coopérative à responsabilité limitée.

Siège social

Avenue Jean Monnet 2, 1348 Louvain-la-Neuve.

Constitution

Acte de constitution publié à l'annexe du Moniteur belge du 10 janvier 2014 sous le numéro 14012014.

Statuts

Les statuts ont été modifiés pour la dernière fois le 28 juin 2018 et publiés à l'annexe du Moniteur belge du 3 juillet 2018 sous le numéro 2018-07-03/0320055.

Table des matières

I.	Introduction	p.2
1.	Message de l'Administrateur délégué	p.4
2.	Présentation de l'entreprise	p.6
II.	Rapport d'activités et de développement durable - Déclaration d'informations non financières	p.10
1.	2018 en un coup d'œil	p.12
2.	Responsabilité et engagement sociétal	p.14
3.	Gouvernance et transparence	p.18
4.	Fiabilité des réseaux	p.29
5.	Transition énergétique et environnement	p.38
6.	Satisfaction du client	p.52
7.	Culture d'entreprise et bien-être au sein de l'organisation	p.61
8.	Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption	p.66
9.	Politique de mécénat et de sponsorship	p.68
III.	Rapport de gestion	p.70
1.	Commentaires sur les comptes annuels	p.72
2.	Comptes annuels	p.86
IV.	Rapport des commissaires	p.124
V.	Rapport de rémunération ORES scl - ORES Assets consolidé	p.130
1.	Rapport de rémunération	p. 132
	A. ORES Assets	p.132
	B. ORES scl	p.137
2.	Formations des administrateurs	p.148
VI.	Rapport spécifique sur les prises de participation	p.152
VII.	Table des matières GRI	p.156

01

Introduction





- 1. Message de l'Administrateur délégué p. 4
- 2. Présentation de l'entreprise p. 6



1. Message de l'Administrateur délégué



L'actualité des derniers mois de 2018 et du début 2019 a été marquée par deux phénomènes de société importants. D'un côté, des milliers de jeunes défilent régulièrement dans les rues des grandes villes du Royaume pour réclamer des mesures ambitieuses en faveur du climat ; de l'autre, des mouvements sociaux se font entendre et rappellent, parfois vigoureusement, qu'une partie de la population a de plus en plus de mal à boucler ses fins de mois.



S'ils ne soufflent pas nécessairement toujours dans la même direction, ces deux vents de revendication sont néanmoins indissociables. Ils sont en outre alignés sur l'une des ambitions actuelles d'ORES : transformer l'entreprise pour soutenir au mieux la Wallonie dans le processus de transition énergétique, tout en gardant un œil attentif sur la maîtrise des coûts et les dépenses d'investissements qu'il induit nécessairement. L'objectif est simple : nous voulons moderniser et digitaliser la conduite de nos réseaux de manière à accueillir de plus en plus de productions renouvelables, sans alourdir indûment la facture des ménages, des entreprises et des communes. Les tarifs de distribution approuvés par le régulateur wallon en février 2019, sur la base des propositions faites par notre entreprise à la fin 2018, traduisent de manière très concrète les efforts que nous avons accomplis en ce sens.

Dans le contexte de la préparation de ce rapport annuel 2018, nous avons invité nos parties prenantes et partenaires du quotidien – représentants des pouvoirs publics, d'entreprises, d'organisations syndicales, d'associations de défense des consommateurs, universitaires, etc. – à faire

part de leur opinion sur les actions prioritaires à mettre en place par ORES pour favoriser un avenir énergétique à la fois durable et bénéfique au plus grand nombre. Cette consultation était un engagement pris dans le contexte de la parution de notre premier rapport de responsabilité sociétale l'an dernier. Je veux remercier tous les intervenants qui ont contribué à nourrir notre réflexion et nous ont aidés à définir ensemble des priorités d'action et les indicateurs de performance qui en découlent. Le bilan de cette consultation peut se résumer en deux mots : ambition et responsabilité, au service du client dans un monde en transition.

Ce rapport annuel, outre le bilan de l'exercice 2018, vous invite à découvrir nos réalisations et nos perspectives, en tant qu'entreprise engagée dans le développement durable de la société dans laquelle elle est pleinement inscrite.

Bonne lecture.

Fernand Grifnée
Administrateur délégué

2. Présentation de l'entreprise

Premier gestionnaire wallon de réseaux de distribution d'électricité, de gaz naturel et d'éclairage public communaux, ORES est une entreprise au service de la collectivité et proche des citoyens. Sa première responsabilité est d'assurer une fourniture en énergie fiable et de qualité aux ménages, aux entreprises et aux structures publiques locales.

Au quotidien, c'est une équipe plus de 2.300 collaborateurs – techniciens, ingénieurs, informaticiens, employés administratifs, etc. – qui gère les réseaux d'énergie de 200 communes en Wallonie. Une responsabilité qui s'étend sur plus de 50.000 km de réseaux électriques, 9.500 km de réseaux de gaz naturel et dans les parcs d'éclairage public des communes.

Outre la gestion des infrastructures de distribution, ORES assure également plusieurs missions fondamentales pour garantir le bon fonctionnement du marché de l'énergie.

L'entreprise relève, valide et transmet les index des clients à leur fournisseur; tient à jour plusieurs millions de données dans son registre d'accès afin que chaque point de raccordement corresponde à un contrat de fourniture; place des compteurs à budget à la demande des fournisseurs chez les clients en défaut de paiement; veille à l'accès à l'énergie des plus précarisés... Autant d'actions qui font d'ORES un partenaire et un référent neutre pour les clients et pour les autres acteurs du marché.

200

communes associées
(depuis le 1^{er} janvier 2019)

50.280 km

de réseaux électriques

9.596 km

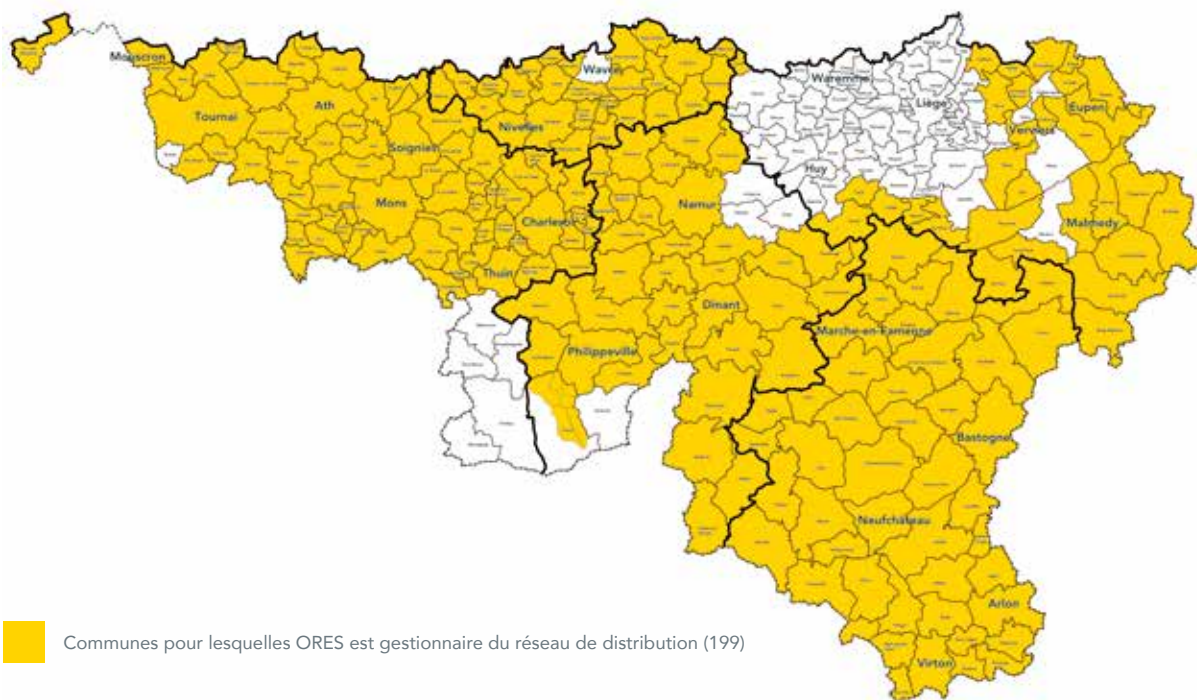
de réseaux de gaz naturel

2.323

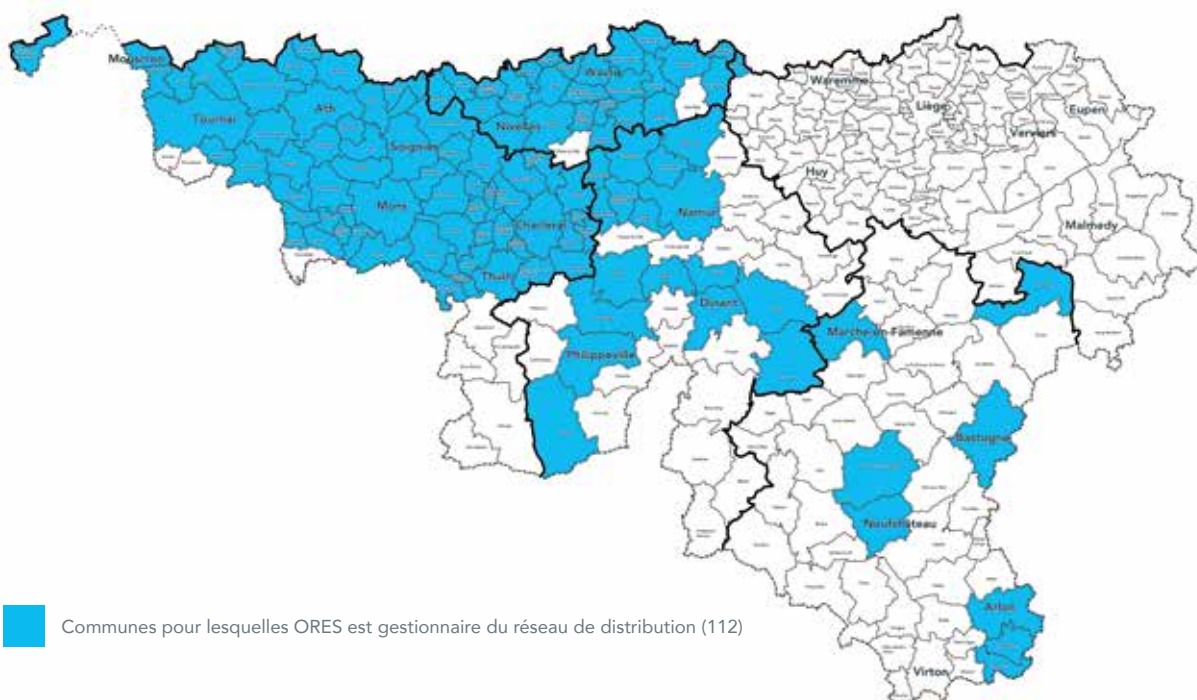
collaborateurs

Situation au 01/01/2019

Électricité



Gaz naturel



Un environnement qui change

Les infrastructures de distribution sont le socle sur lequel s'appuie un secteur de l'énergie en pleine transformation. Pendant des décennies, elles ont servi à acheminer de l'électricité et du gaz naturel jusqu'aux clients consommateurs. Mais l'émergence des énergies renouvelables a changé la donne. Chaque citoyen, entreprise ou organisme public peut désormais investir dans des moyens de production afin de jouer un rôle actif dans un paysage énergétique plus vert et plus local.

Les unités de production d'électricité raccordées aux réseaux de distribution sont aujourd'hui beaucoup plus nombreuses et décentralisées que par le passé. Les productions sont aussi moins prévisibles, puisque directement liées aux conditions météorologiques. Les réseaux doivent s'adapter, faciliter

l'intégration de ces énergies intermittentes tout en continuant à garantir une fourniture de qualité à chaque instant.

Les attentes des clients évoluent également. La rapidité des services, leur qualité, leur coût sont constamment passés sous la loupe. À l'ère des plateformes numériques et des services en ligne, des secteurs économiques entiers se transforment et voient leurs acteurs traditionnels mis en difficulté. Aujourd'hui incontournables, les réseaux de distribution doivent s'adapter à l'émergence potentielle des micro-réseaux et des communautés de consommation locales. ORES tient compte de ces évolutions, collabore à des opérations pilotes en ce sens et mise sur la qualité et le développement de ses services pour demeurer, demain, la référence pour ses clients et partenaires.

Pour s'adapter aux évolutions technologiques et sociétales qui remodelent profondément le secteur de l'énergie, ORES a entamé un processus de transformation de son organisation.





Nos valeurs

Dans ce contexte d'évolution sans précédent, ORES s'appuie sur cinq valeurs pour mener à bien ses missions de services d'utilité publique et préparer l'avenir.

Professionalisme

L'expertise d'ORES et sa volonté d'excellence font la force de l'entreprise. Les collaborateurs atteignent des objectifs ambitieux et exigeants pour qu'ORES soit la référence dans son domaine d'activité.

Sens des responsabilités

La priorité d'ORES est de gérer les réseaux de manière fiable, durable et en toute sécurité. Les collaborateurs prennent leurs responsabilités et respectent la législation, l'éthique, les procédures et les engagements, tout en garantissant la maîtrise des coûts.

Sens du service

ORES est au service de la collectivité. Concrètement, cela se traduit par de l'écoute, de la disponibilité et

de la proactivité, avec comme objectif : faciliter la vie du client.

Audace

Chacun contribue, par ses idées et ses propositions, à l'évolution de l'entreprise pour la préparer aux défis de demain. Oser des solutions nouvelles est capital pour l'avenir d'ORES.


Respect et convivialité

Collaborer de manière constructive et respectueuse dans un environnement motivant est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour ORES, il est important que ses collaborateurs s'engagent ensemble, avec enthousiasme.

02

Rapport d'activités
et de développement
durable - Déclaration
d'informations
non financières





1.	2018 en un coup d'œil	p.12
2.	Responsabilité et engagement sociétal	p.14
3.	Gouvernance et transparence	p.18
4.	Fiabilité des réseaux	p.29
5.	Transition énergétique et environnement	p.38
6.	Satisfaction du client	p.52
7.	Culture d'entreprise et bien-être au sein de l'organisation	p.61
8.	Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption	p.66
9.	Politique de mécénat et sponsorship	p.68

1. 2018 en un coup d'œil

JANVIER

Chastre, Incourt, Perwez et Villers-la-Ville rejoignent ORES le 1^{er} janvier. Les quatre communes brabançonnaises confient à ORES la responsabilité de la gestion de leurs réseaux de distribution d'électricité. Pour les habitants de ces communes, cela se traduit par une baisse d'environ 22% de la partie « distribution » de leur facture.

FÉVRIER

Le Salon des Mandataires se tient à Marche-en-Famenne. ORES y participe et échange avec les représentants du monde politique wallon sur le renouvellement à venir des infrastructures d'éclairage public communales avec du LED.



MARS

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) et ORES organisent à Namur une cérémonie protocolaire suite à la signature de conventions de prêt pour un montant de 550 M€. Ces prêts à des conditions avantageuses, obtenus grâce à la notation 'AAA' de l'institution européenne, couvriront près de 50% des coûts d'investissement de l'organisation ces cinq prochaines années. Un quart des sommes allouées sera consacré à des projets favorables à l'environnement.

AVRIL

Le décret Impétrants entre en vigueur en Wallonie. Pour en finir avec la multiplication des ouvertures de voirie, les opérateurs de réseaux et les communes doivent désormais se concerter et suivre un processus intégré, via la plate-forme en ligne « Powalco », avant de démarrer des travaux.



JUIN

ORES et ORES Assets tiennent leurs Assemblées générales respectives. À cette occasion, les associés communaux approuvent les comptes 2017 du Groupe et le versement d'un dividende de 105,5 M€ (71,5 M€ pour l'activité de distribution d'électricité et 34 M€ pour la distribution de gaz naturel), hors redevance de voirie. Les actionnaires communaux votent également les modifications statutaires nécessaires notamment à la mise en place de la nouvelle politique de dividendes applicable à partir de l'exercice 2019, ainsi que la transposition de la nouvelle gouvernance relative aux intercommunales. Enfin, c'est également à l'occasion de ces Assemblées générales que le premier rapport de responsabilité sociale de l'entreprise est présenté.

AOÛT

La CWaPE valide les propositions de « revenu autorisé » d'ORES pour la période 2019 - 2023. Ce faisant, le régulateur wallon des marchés de l'électricité et du gaz accorde à l'organisation les enveloppes budgétaires nécessaires pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise durant les cinq années à venir. Cette décision montre le soutien du régulateur pour le plan industriel et à la dynamique de transformation d'ORES.

SEPTEMBRE

ORES et RESA signent une convention de collaboration. Les deux principaux gestionnaires de réseaux d'énergies wallons formalisent ainsi leur volonté de développer des synergies qui leur permettront de générer des économies d'échelle et d'améliorer le service aux clients.



OCTOBRE

Entre les mois d'octobre et décembre, ORES rachète une partie des obligations émises en octobre 2012 et venant à échéance le 2 octobre 2021. Suite à cette opération, et à l'annulation des obligations ainsi rachetées, le montant total de l'émission obligataire est réduit de 59,4 M€ et s'établit à 290,6 M€.

NOVEMBRE

En Assemblée générale, ORES Assets valide l'opération de reprise des communes de Celles, Comines-Warneton, Ellezelles et Mont-de-l'Enclus. Cette reprise, qui prend effet au 1^{er} janvier 2019, fait suite à la dernière réforme de l'État et à la régionalisation des règles relatives à la gestion des réseaux, notamment en matière tarifaire. À l'occasion de cette même Assemblée générale, le nouveau plan stratégique 2019 - 2025 de l'entreprise est par ailleurs approuvé par les actionnaires du Groupe.

DÉCEMBRE

ORES réalise différentes opérations afin d'assurer le financement de ses activités. Un tirage de 100 M€ est réalisé sur le prêt octroyé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), deux emprunts bancaires sont souscrits auprès de BNP Paribas Fortis (30 M€ pour une durée de cinq ans) et de Belfius (50 M€ pour une durée de quatre ans). Comme les années précédentes, une augmentation de capital de 6,9 M€ est souscrite par les associés à la fin de l'année 2018. Enfin, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle politique de dividendes, les associés qui le souhaitaient pouvaient demander le remboursement des parts R détenues. Les demandes ainsi reçues, pour 8,5 M€, ont été présentées à l'Assemblée générale de novembre 2018 et remboursées pour le 31 décembre.

2. Responsabilité et engagement sociétal

Depuis 2017, ORES mène une démarche de réflexion et de formalisation de sa responsabilité au sein de la société wallonne. En tant qu'acteur économique majeur, dont les activités sont essentielles pour la communauté, l'entreprise évalue sa politique afin d'inscrire ses activités et métiers dans une perspective de développement responsable et durable. Le présent rapport analyse les défis actuels et à venir auxquels l'organisation doit faire face et explique comment ses parties prenantes ont participé à leur définition et à leur priorisation.



ORES veut aider la Wallonie à réussir sa transition énergétique, tout en veillant à maîtriser les coûts induits par ce processus.

Choix du référentiel

Pour présenter ses avancées et résultats de l'année 2018, l'entreprise a structuré son approche sur la base des lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI). Ce référentiel international aide les organisations à définir un contenu pertinent en vue de rendre compte de leurs performances économiques, sociales et environnementales.

La méthode invite les organisations à consulter leurs parties prenantes pour définir leurs enjeux de développement durable et à publier des informations transparentes et pertinentes qui y répondront.

Définition des enjeux

Pour respecter le processus du GRI, 17 thématiques pour lesquelles l'engagement et les efforts d'ORES peuvent être bénéfiques à la collectivité dans son ensemble ont été définies en interne et validées par le Comité de direction de l'entreprise. Elles sont classées ci-dessous par ordre alphabétique et, à ce stade, sans ordre d'importance.

Attractivité

ORES est l'un des plus grands employeurs de Wallonie et doit continuer à attirer des talents pour renouveler ses effectifs et faire évoluer ses activités.

Coût de l'énergie

L'électricité et le gaz naturel sont des biens de première nécessité, dont le prix impacte tant les budgets des ménages que ceux des entreprises et des structures publiques.

Digitalisation

La digitalisation est un enjeu majeur pour les entreprises. Elle a un impact chez ORES tant sur les services et la relation client, que sur l'activité-même de gestion des réseaux et des données.

Diversité et discrimination

À tout niveau – âge, genre, origine –, ORES prend les mesures nécessaires pour éviter tout risque de discrimination au travail.

Empreinte environnementale

À travers des choix éclairés en matière de sélection des matériaux, de gestion des déchets et de renouvellement du patrimoine, l'organisation veut contrôler son empreinte écologique.

Évolution de la culture d'entreprise

De nouveaux modes de collaboration et de service doivent être intégrés par ORES afin que la société puisse être en mesure de répondre aux attentes de ses clients et de faire évoluer ses activités.

Fiabilité du réseau

Gérer et exploiter les réseaux d'énergie constitue le cœur de métier d'ORES, et l'ensemble de ses clients attendent une fourniture continue tout au long de l'année.

Formation

Au regard des évolutions technologiques et sociétales auxquelles doit faire face le secteur de l'énergie, la (re)qualification des membres du personnel – et du personnel des sociétés sous-traitantes – est fondamentale pour l'avenir.

Gouvernance

Les sociétés investies d'une mission d'intérêt public doivent tout particulièrement être transparentes sur leur gestion, leur gouvernance et leur éthique.

Partenaire des autorités publiques et des citoyens

En mettant à disposition son expertise, ORES veut soutenir les autorités publiques dans la mise en œuvre de leur politique énergétique.

Politique d'achat

En tant qu'acteur économique majeur en Wallonie, ORES exige de ses fournisseurs et prestataires sous-traitants le respect des prescrits légaux en matières de droits de l'homme, de conditions de travail décentes et de protection de l'environnement.

Politique de mécénat et de sponsorship

Régulièrement sollicitée pour soutenir des initiatives locales ou régionales, ORES définit des directives afin d'opérer des choix de partenariat en lien avec ses métiers et ses missions d'intérêt public.

Pratiques opérationnelles équitables

De par sa position centrale et neutre au sein du marché de l'énergie, ORES veut considérer ses nombreux interlocuteurs du quotidien – clients, fournisseurs d'énergie, partenaires, etc. – avec équité et transparence.

Précarité énergétique

De nombreux citoyens ont des difficultés à chauffer leur logement et à satisfaire leurs besoins énergétiques essentiels. Face à ce constat, ORES assure par ses obligations de service public diverses missions visant à garantir l'accès à l'énergie aux ménages qui éprouvent des difficultés à honorer leur facture.

Prévention et sécurité

Métiers et activités d'ORES sont potentiellement dangereux tant pour les travailleurs que pour les riverains. Face à ce constat, l'entreprise prend des mesures de prévention et vise le « zéro accident ».

Satisfaction du client et qualité de service

Pour honorer de sa situation de monopole – les clients peuvent aujourd'hui choisir leur fournisseur d'énergie mais pas leur gestionnaire de réseau – ORES a mis le client au cœur de sa stratégie et veut lui faciliter la vie en lui proposant un service moderne, rapide et convivial.

Transition énergétique

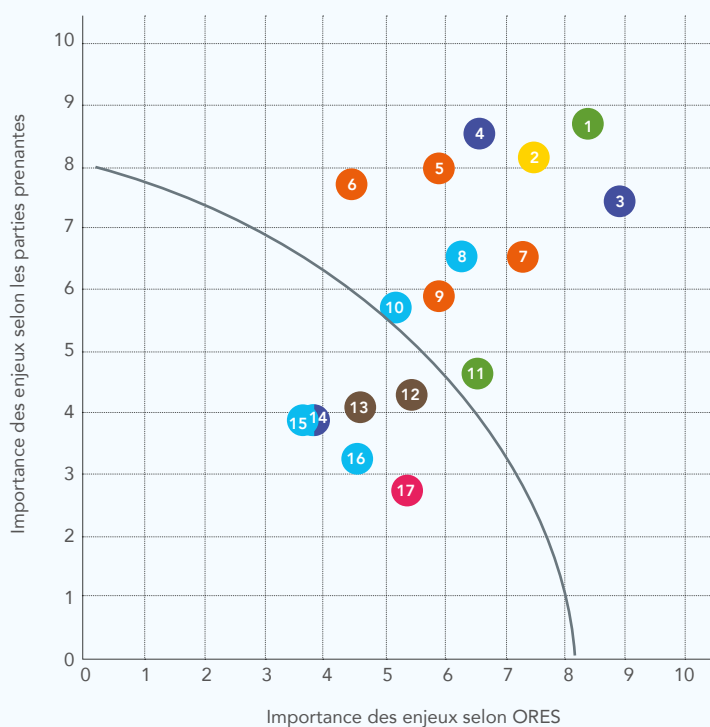
La transformation du secteur énergétique est l'un des principaux leviers – au même titre que l'industrie ou la mobilité – pour faire face au défi climatique. À travers son expertise, ORES veut se positionner en facilitateur pour l'ensemble des acteurs engagés dans la transition énergétique.

Identification et consultation des parties prenantes

En complément de l'exercice mené en interne, ORES a souhaité impliquer ses parties prenantes dans la réflexion sur sa responsabilité sociétale. L'entreprise a identifié un échantillon de partenaires et intervenants en vue de l'organisation d'une séance-débat sur la question. Le choix des parties prenantes a été opéré lors d'une réflexion stratégique menée en interne, et validé ensuite par le Comité de direction. L'objectif était de cibler un panel représentatif de parties prenantes au regard de la place d'ORES dans la société wallonne, et d'axer celui-ci sur la diversité des profils et des genres.

Une trentaine de parties prenantes du quotidien ont été invités. Parmi celles ayant répondu présent : différents acteurs du secteur de l'énergie, (notamment la Fédération Belge des Entreprises Électriques et Gazières), un membre du Conseil d'administration, le régulateur du marché wallon (la CWaPE), des représentants des autorités publiques (le Ministère wallon du Budget, des Finances, de l'Énergie et du Climat, l'Union des Villes et des Communes Wallonnes, la Ville de Namur), d'associations de défense des consommateurs (l'Association pour la Promotion des Énergies Renouvelables), du monde académique (l'Université de Liège) ou encore, d'un mouvement syndical (la Fédération Générale du Travail de Belgique).

La rencontre s'est tenue le 25 janvier 2019, en préalable à la préparation du présent rapport, à Louvain-la-Neuve. En début de séance, chaque participant a été invité à spontanément indiquer quelles étaient pour lui les responsabilités sociétales d'ORES aujourd'hui et demain. Les enjeux définis en interne ont ensuite été présentés, amendés et validés par les parties prenantes.



- 1 Transition énergétique
 - 11 Empreinte environnementale d'ORES
 - 2 Fiabilité du réseau
 - 3 Coût de l'énergie
 - 4 Gouvernance
 - 14 Diversité et discrimination
 - 5 Satisfaction client/qualité du service
 - 6 Digitalisation
 - 7 Précarité énergétique
 - 9 Partenaire des autorités publiques et des citoyens
 - 8 Prévention et sécurité
 - 10 Formation
 - 14 Diversité et discrimination
 - 15 Évolution de la culture d'entreprise
 - 16 Attractivité
 - 12 Achat durable
 - 13 Pratiques opérationnelles équitables
 - 17 Mécénat et sponsoring
- Chapitre «Transition énergétique et environnement»**

Chapitre «Fiabilité des réseaux»

Chapitre «Gouvernance et transparence»

Chapitre «Satisfaction du client»

Chapitre «Culture d'entreprise et bien-être au sein de l'organisation»

Chapitre «Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption»

Chapitre «Politique de mécénat et sponsorship»

Matrice de matérialité

Cet échange a permis d'établir la matrice de matérialité présentée ci-après.

Sur l'axe des ordonnées, les différents enjeux sont classés selon leur importance aux yeux des parties prenantes ayant participé à l'exercice du 25 janvier dernier.

Sur l'axe des abscisses, ces mêmes enjeux ont été priorisés par le top management d'ORES dans le cadre d'une réflexion préalable sur la politique RSE de l'entreprise.

Dans les deux cas, au terme des échanges, les participants ont été invités à attribuer à chaque enjeu une note sur 10.

La matrice reprend une moyenne de la priorisation proposée par les participants aux exercices interne et externe de réflexion sur le développement durable. Les thèmes principaux sollicités portent notamment sur la transition énergétique, la gouvernance, la fiabilité du réseau, le coût de l'énergie, la satisfaction des clients, la précarité énergétique ou encore la prévention et la sécurité.

Les chapitres suivants de ce rapport abordent les thématiques identifiées comme prioritaires sur la base des notes consolidées.

3. Gouvernance et transparence

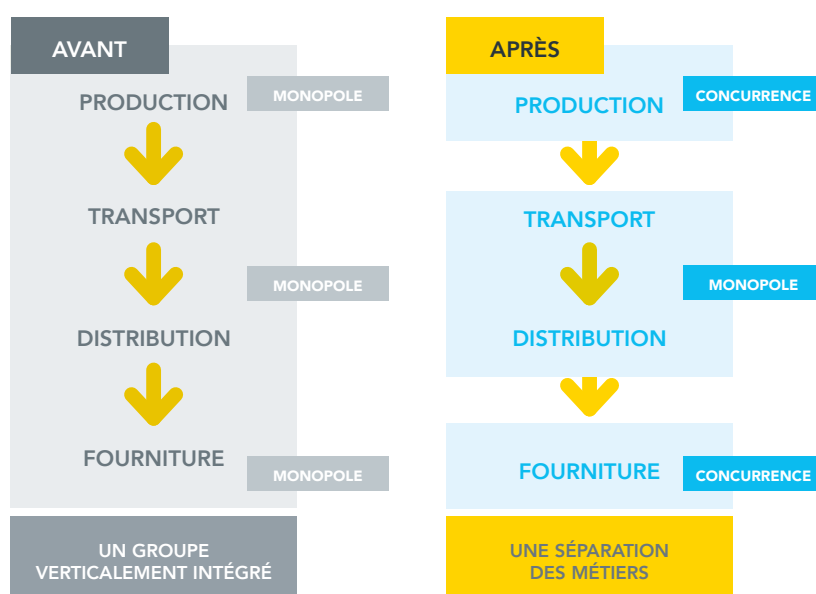
Pour une entreprise dont l'actionnariat est public – communal et supra-communal – et qui exerce des activités de monopole régulé, la question de la gouvernance est primordiale. Elle englobe différents aspects :

- le périmètre d'activités et son respect, dans le chef d'une société en situation de monopole, dans un marché à la fois libéralisé et régulé ;
- la transparence, l'indépendance et la compétence des organes qui font le lien entre les actionnaires communaux et l'entreprise ;
- le niveau d'efficacité de la gestion des activités opérationnelles.

Contexte et périmètre d'activités

ORES est née de la libéralisation du secteur de l'énergie. Dans les années 90, la plupart des marchés européens de l'électricité et du gaz naturel sont encore des monopoles confiés à un opérateur national unique. Dans l'optique de créer un marché unique, l'Union européenne et ses États

membres décident d'ouvrir progressivement le secteur à la concurrence. Entre 1996 et 2009, trois paquets « Énergie » sont successivement adoptés au niveau européen et transposés par les États membres dans leurs propres systèmes nationaux.



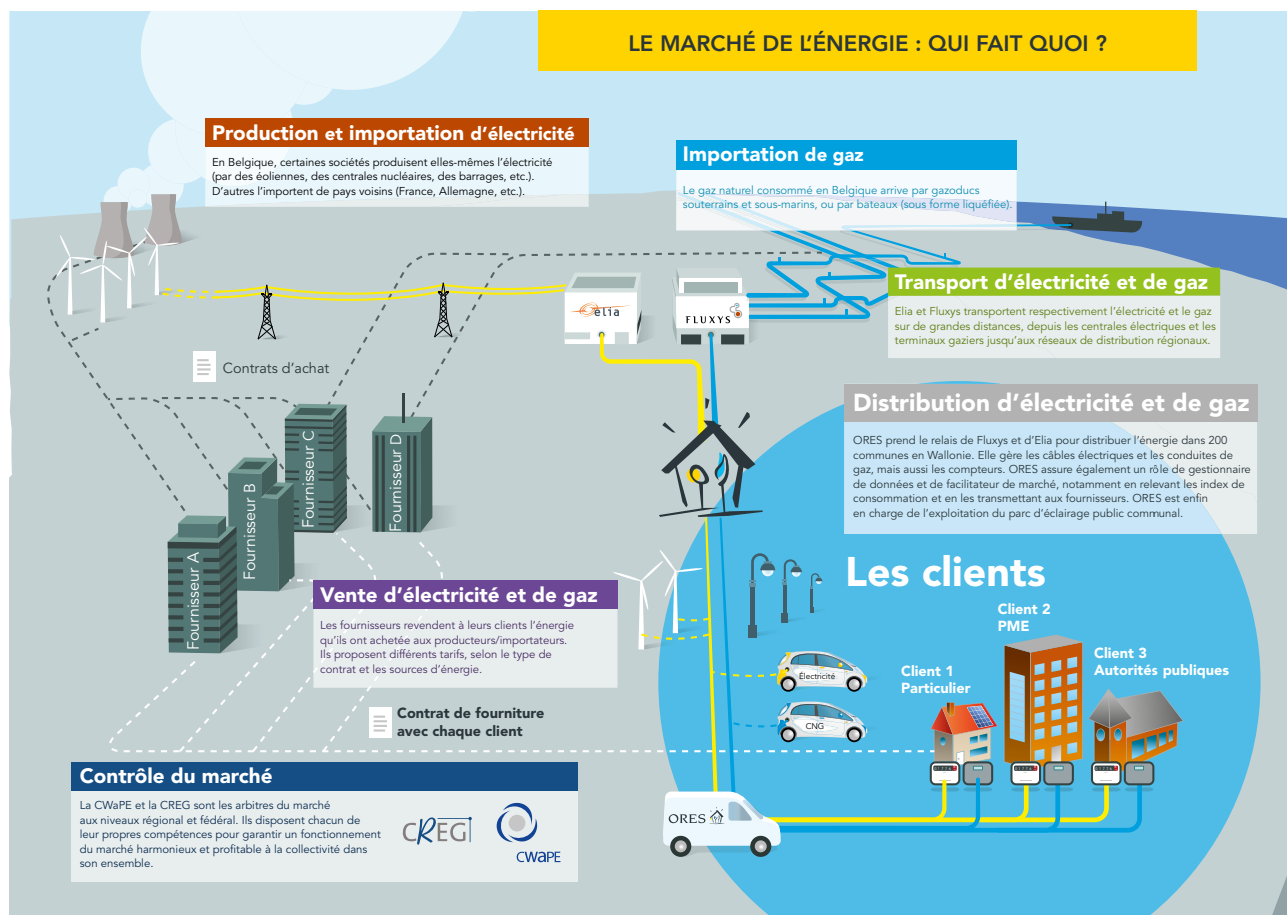
En Wallonie, les différents métiers de la chaîne d'approvisionnement sont scindés depuis 2007. Ils sont ouverts à la concurrence en début et en fin de parcours.

ORES a été constituée le 6 février 2009 à l'issue d'un processus au cours duquel Electrabel – principal opérateur du marché avant la libéralisation – et les communes ont mis en place une structure autonome et professionnelle pour assurer la mission de gestionnaire de réseaux de distribution sur le territoire des communes associées.

Au cœur du marché, ORES présente un modèle d'entreprise dit de *pure player*. Il permet à l'entreprise de concentrer

tous ses efforts sur ses métiers fondamentaux et sur les tâches que lui confie le législateur : gestionnaire de réseaux d'électricité, de gaz naturel et de parcs d'éclairage public, facilitateur de marchés et partenaire des autorités publiques et des citoyens.

C'est précisément ce modèle qui a été avalisé par le Parlement wallon en mai 2018 à travers le décret réformant la gouvernance des gestionnaires de réseau de distribution et redéfinissant les contours de leurs activités.



En maîtrisant les coûts et leur impact sur le volet distribution de la facture d'énergie, ORES est parvenue à stabiliser le « tarif moyen » de la partie de la facture d'électricité liée à la distribution.



ORES et ORES Assets: deux structures et un groupe pour un ancrage local fort

Lors de sa création en 2009, ORES est l'opérateur technique mandaté par huit intercommunales – gestionnaires de réseaux wallons – pour exploiter leurs infrastructures: IDEG scrl, IEH scrl, IGH scrl, INTEREST scrl, INTERLUX scrl, INTERMOSANE scrl, SEDILEC scrl et SIMOGEL scrl.

Dans le cadre d'une première réforme de gouvernance, ces huit « GRD » fusionnent à la fin 2013 pour constituer ORES Assets, société intercommunale coopérative à responsabilité limitée. Avec cette opération de rationalisation des structures, ce sont sept intercommunales et plus de 200 mandats d'administrateur qui disparaissent, ce qui s'est traduit aussi par une diminution des rémunérations liées à ces mandats de quelque 250.000 €/an.

Pour assurer la représentation des intérêts locaux de chaque entité, la fusion des intercommunales s'accompagne de la création de huit comités de secteur au sein de la nouvelle structure. Ils ont pour mission d'approuver les plans d'investissement et d'adaptation des réseaux pour leur zone géographique et les propositions tarifaires qui les concernent.

En 2017, une deuxième réforme de gouvernance va entraîner la suppression des comités de secteur, les compétences

décisionnelles de ces comités remontant vers le Conseil d'administration. Cependant, pour maintenir un ancrage territorial fort et sa position d'entreprise de proximité, ORES a mis en place des séances d'information et d'échange régulières avec les responsables communaux dans le contexte d'une dynamique baptisée « ORES Proximité ». Contrairement aux anciens comités de secteur, la participation à ces réunions n'est pas rémunérée.

Ces séances d'information « ORES Proximité » sont organisées localement, sous l'égide des directeurs régionaux d'ORES. En 2018, elles ont eu lieu aux dates suivantes :

- **Brabant wallon** : 26 mars, 29 octobre
- **Charleroi** : 18 avril, 7 novembre
- **Luxembourg** : 22 mars, 26 octobre
- **Mons - La Louvière** : 15 mars, 27 novembre
- **Namur** : 28 mars, 7 novembre
- **Wallonie Est (Eupen)** : 23 avril, 19 novembre
- **Wallonie Est (Verviers)** : 16 avril, 12 novembre
- **Wallonie picarde (Leuze-en-Hainaut)** : 26 avril, 13 novembre
- **Wallonie picarde (Mouscron)** : 3 mai, 20 novembre

Activités et tarifs régulés

Simultanément à la libéralisation du secteur de l'énergie, des régulateurs indépendants sont mis en place pour assurer le bon fonctionnement du marché et défendre l'intérêt de la collectivité.

En Wallonie, la Commission wallonne pour l'énergie (CWaPE) est d'abord investie d'une mission de conseil auprès des autorités publiques et d'une mission générale de surveillance et de contrôle du marché. Le régulateur voit ses tâches définies au travers des décrets du 12 avril 2001 relatif à l'organisation du marché régional de l'électricité et du 9 décembre 2002 relatif à l'organisation du marché régional du gaz. En 2014, suite à la sixième réforme de l'État, la CWaPE reçoit également la compétence tarifaire.

À compter de ce moment, l'autorité régionale est compétente pour :

- la distribution et le transport local de l'énergie ;
- la production d'énergies renouvelables ;
- l'utilisation rationnelle de l'énergie ;
- les tarifs de distribution des gestionnaires de réseau ;
- certains aspects sociaux (les obligations de service public).

Par ailleurs, au niveau fédéral, la Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz (CREG), instituée par deux lois du 29 avril 1999, est compétente pour :

- l'approvisionnement du pays en électricité et en gaz naturel ;
- le transport de l'électricité par le réseau haute tension ;
- le stockage et le transport du gaz naturel ;
- l'énergie nucléaire ;
- le calcul du tarif social.

Dès le transfert de la compétence tarifaire, la CWaPE témoigne de sa volonté de mettre en place des périodes réglementaires pluriannuelles de cinq ans. Le régulateur conserve toutefois dans un premier temps une continuité avec les principes tarifaires appliqués par le régulateur fédéral et

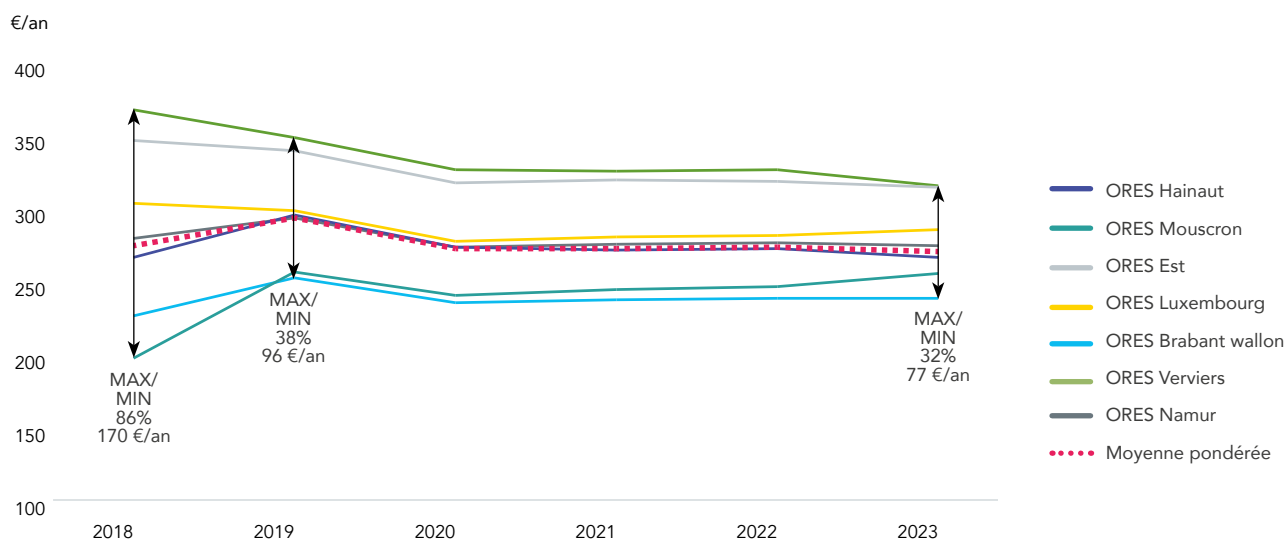
définit dès lors une période réglementaire dite « transitoire » sur les années 2015 et 2016, prolongée en 2017 et 2018.

En date du 7 février 2019, le Comité de direction de la CWaPE adopte les décisions d'approbation des propositions révisées de tarifs en électricité et gaz d'ORES pour la période réglementaire 2019 - 2023.

En maîtrisant les coûts et leur impact sur le volet distribution de la facture d'énergie, ORES est parvenue à stabiliser le « tarif moyen » de la partie de la facture d'électricité liée à la distribution et cela, en dépit du fait que l'entreprise ait décidé de mener à bien de grands programmes de transformation en vue de faciliter la transition énergétique. L'entreprise parvient également à limiter autant que possible les disparités tarifaires – liées aux conditions d'exploitation et à la densité de population – existant entre ses différents secteurs.

Évolution des tarifs de distribution d'électricité

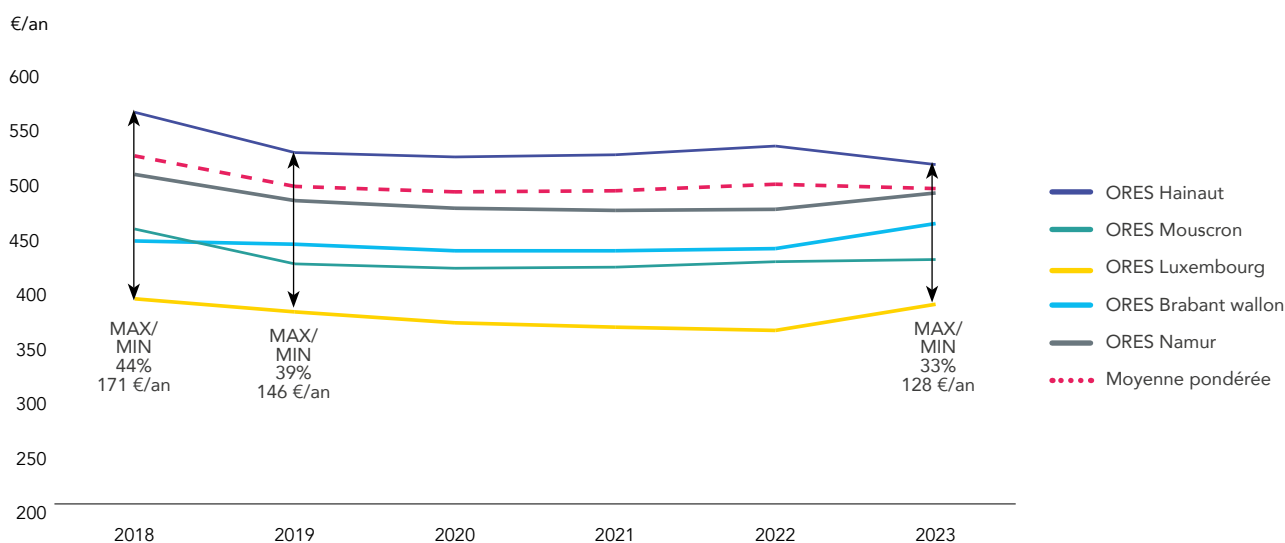
(sur la base d'une consommation annuelle de 1.600 kWh heures pleines/1.900 kWh heures creuses)



En ce qui concerne le gaz naturel, les tarifs de distribution sont globalement en baisse sur la période 2019-2023 et convergent eux aussi, le « tarif moyen » pour un client-type passant de 519 euros/an à 488 euros/an.

Évolution des tarifs de distribution du gaz naturel

(sur la base d'une consommation annuelle de 23.260 kWh)



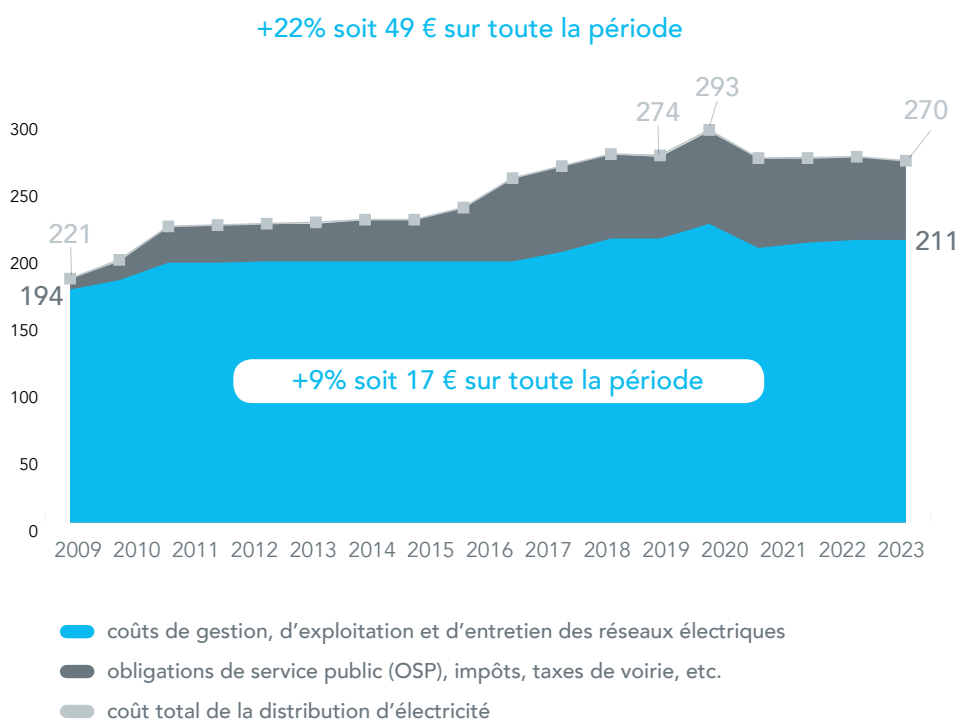


Les efforts opérationnels et budgétaires fournis par ORES ces dernières années lui ont permis de maîtriser l'augmentation des coûts de réseau sous le niveau de l'inflation.

Il est à noter que les efforts opérationnels et budgétaires fournis par ORES ces dernières années lui ont permis de maîtriser l'augmentation des coûts de réseau sous le niveau de l'inflation. Si le volet « distribution » de la facture d'électricité a bien augmenté ces dernières années, c'est davantage dû, comme le montre le visuel ci-dessous, à une

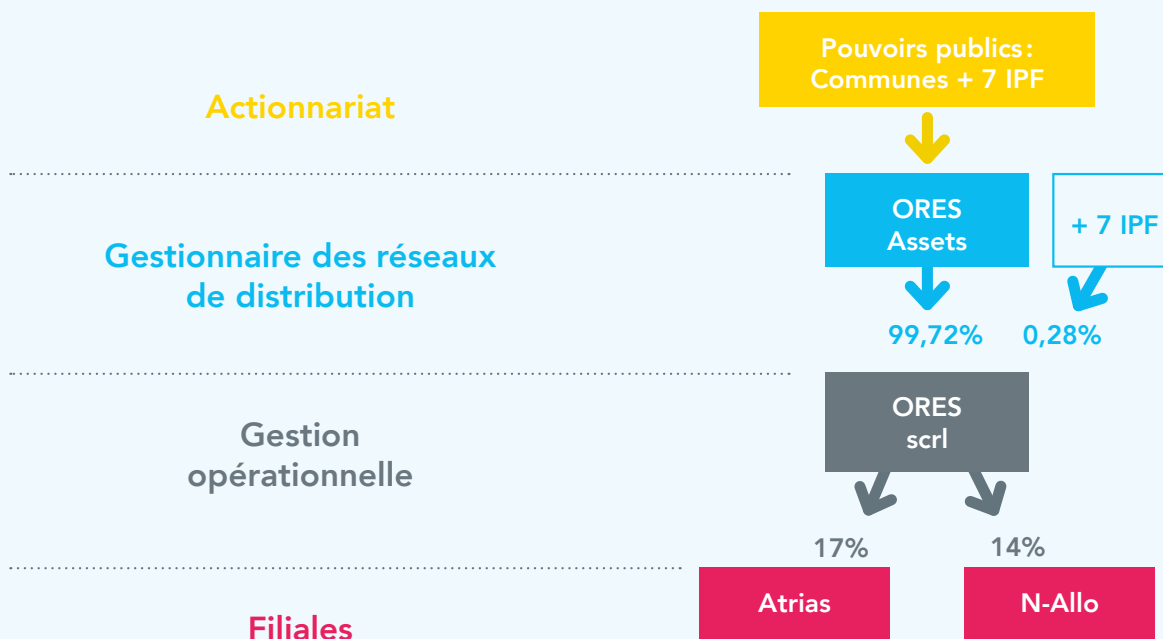
hausse des obligations de service public – notamment le soutien aux énergies renouvelables –, des impôts et des taxes diverses. Rappelons également ici que depuis 2015, la TVA sur l'électricité est repassée de 6 à 21%, ce qui a considérablement alourdi la facture du client.

Évolution du tarif moyen de distribution d'électricité selon ses différentes composantes (pour un client basse tension qui consomme 3.500 kWh - 1.600 en heures pleines et 1.900 en heures creuses)



Actionnariat

(Au 31.12.2018)



L'actionnariat d'ORES Assets est aujourd'hui composé de 200 communes – 198 au 31.12.2018 – et de 7 intercommunales pures de financement. Ces dernières ont pour mission d'accompagner et de soutenir les communes dans leur prise de participation financière dans les réseaux de distribution d'énergie.

Les sept IPF évoquées ci-dessus sont :

- **Idefin** : Intercommunale de financement de Namur
- **IPFH** : Intercommunale pure de financement du Hainaut
- **Finest (Finost)** : Intercommunale de financement des cantons de l'Est
- **Sofilux** : Intercommunale de financement dans la Province du Luxembourg
- **Finimo** : Association intercommunale coopérative en Province de Liège
- **IPFBW** : Intercommunale pure de financement du Brabant wallon
- **IEG** : Intercommunale d'étude et de gestion (Mouscron et Comines-Warneton)

ORES possède par ailleurs elle-même des participations dans deux sociétés : Atrias, à hauteur de 17%, qui a pour objectif la mise en place d'une nouvelle plate-forme fédérale d'échange des données du marché et N-Allo – 14% – qui intervient dans les relations avec les clients en tant que contact center et première ligne téléphonique.

Organes de gestion

ORES et ORES Assets s'appuient sur une gouvernance commune à travers des organes composés en miroir assurant l'efficacité et la cohérence des décisions prises par les différents organes de gestion et de contrôle.

Le fonctionnement et les responsabilités de ces organes sont fixés par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD), mais également en termes de statutaires et modalisés dans leur Règlement d'Ordre Intérieur et la Charte de gouvernance. Plus particulièrement, en application de l'article L1523-15 du CDLD, modalisée à l'article 14 des statuts ORES Assets (*), le Conseil d'administration est composé de 20 membres de sexe différent

(*) étant entendu que ces règles s'appliquent également au Conseil d'administration d'ORES scrl ; lequel est composé - en application de l'article 13 de ses statuts - en miroir du Conseil d'administration d'ORES Assets, avec en plus la présence du Président du Comité de direction qui en fait partie intégrante.

dont 13 membres (2/3) représentent les associés communaux et doivent, à ce titre, être des mandataires communaux. Les 7 autres représentent les IPF et peuvent être des mandataires communaux (ou pas).

Les membres du Conseil d'administration sont répartis:

- **politiquement** (sur la base d'une double proportionnelle visée à l'article 14 des statuts à savoir la clé d'Hondt sur 9 mandats et la clé d'Hondt pondérée sur les 11 restants) ce qui, sur la base des apparentements reçus au 1^{er} mars 2019 donne sur le total des 20 mandats: 8 PS – 6 MR – 4 CDH – 2 Ecolo ; ventilé comme suit:

- 5 PS – 4 MR – 3 CDH – 1 Ecolo représentant les communes
- 3 PS – 2 MR – 1 CDH – 1 Ecolo représentant les IPF

et

- **géographiquement** (au prorata des EAN tel que celui-ci est disponible au moment des élections communales).

La description des organes, de leurs missions, de leur composition et des méthodes de nomination des membres qui les composent ainsi que leurs éventuelles rémunérations sont décrits dans le rapport de rémunération (lire dans le chapitre du même nom).



En mai 2018, le Parlement wallon vote un nouveau décret réformant la gouvernance des gestionnaires de réseau de distribution d'électricité et de gaz et renforçant leur indépendance. Celui-ci entraîne un changement important concernant l'actionnariat de la société N-Allo, qui ne pourra plus être détenu à la fois par un fournisseur d'énergie et par un gestionnaire de réseau, comme c'est le cas aujourd'hui – Engie/ Electrabel et ORES disposant respectivement d'environ 86% et 14% des parts de la société. Dans ce contexte, ORES sortira de l'actionnariat de N-Allo avant la date butoir du 1^{er} juin 2019 et créera sa propre filiale de contact center – dans une partie du bâtiment de N-Allo situé à Gosselies, qu'elle a par ailleurs acquis en 2018. Pour ce transfert d'activités, la double priorité a été de veiller à maintenir une haute qualité de service pour les clients et préserver l'emploi en Wallonie.

Stratégie d'entreprise

La mission, la vision et les défis à relever par ORES sont décrits dans un plan stratégique publié sur le site web de l'entreprise. Le plan est rédigé par les experts de l'entreprise, soumis à l'approbation du Conseil d'administration et au vote des actionnaires communaux en Assemblée générale.

Après une première vision élaborée pour la période 2015 - 2020, l'entreprise a défini un nouveau plan pour 2019 - 2025. Il met en exergue la volonté de transformer l'organisation de manière structurée et séquencée, dans le but de concrétiser sa vision et d'atteindre les ambitions qu'elle s'est fixées.

Afin de faciliter l'examen par le Conseil d'administration des enjeux économiques, environnementaux et sociaux et de leurs impacts, risques et opportunités, l'organisation lui fournit également chaque trimestre des indicateurs stra-

tégiques et lui soumet chaque année différents rapports relatifs à sa situation économique, ses activités et aux risques auxquels elle est confrontée.

Il est également à noter que des cycles de formations à l'attention des administrateurs sont organisés ponctuellement dans l'optique de développer leur connaissance des enjeux et de garantir l'actualisation de leurs compétences dans l'exercice de leur fonction.

Les formations dispensées en 2018 sont les suivantes :

- « Le métier opérationnel – conduite des réseaux électricité d'ORES – vu de l'intérieur » (12 mars)
- « Le marché de l'énergie, les marchés libéralisés – État fédéral et Wallonie – Cadre général et évolutions récentes » (21 novembre)

UN PROJET INDUSTRIEL AMBITIEUX

Afin de structurer sa transformation, ORES s'est dotée d'un département dédié spécifiquement à la conduite de ce changement, conçu comme un véritable projet industriel. Ce département est responsable de la coordination des grands programmes mis en œuvre à cette fin. Un plan de transformation a été validé ; il se déclinera sur 7 ans (2019 - 2025), dans une approche séquencée et itérative, qui visera à garantir la soutenabilité du changement en termes de ressources. Ce plan ambitieux s'appuie sur une vision transverse des métiers de l'entreprise et le déploiement de systèmes informatiques et de télécommunication efficaces et standardisés, dans le but d'optimiser les coûts d'investissement et de maintenance.

Gouvernance interne

Pour mener ses activités et piloter l'entreprise de manière optimale, ORES établit les mécanismes qui constituent son système de management – autrement dit, sa gouvernance interne.

Ces mécanismes poursuivent notamment les objectifs suivants :

- démontrer l'aptitude à fournir en permanence des services conformes aux attentes des parties prenantes et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- accroître la satisfaction du client par l'amélioration continue.

Ce système de management est conforme à la norme ISO 9001 et se base sur le référentiel *Integrated Performance Management System (IPMS)* afin d'y intégrer une assurance qualité.

Le principe clé de la gouvernance opérationnelle est la responsabilisation : la décision se prend au niveau le plus

opportun dans le cadre d'un mandat donné. Ce principe est tout à fait complémentaire avec la délégation de la gestion journalière et opérationnelle de la société du Conseil d'administration au Comité de direction, et avec le management de confiance qu'ORES implémente en interne, dans sa culture d'entreprise – lire pour cela le chapitre « Culture d'entreprise et bien-être au sein de l'organisation ».

Les principes généraux de gouvernance et de gestion des risques, applicables à l'ensemble des activités de l'entreprise, sont décrits dans une directive à usage interne et accessibles aux membres du personnel.

Dès lors qu'une matière nécessite une prise de décision collective à travers plus de deux départements et a un caractère récurrent, un comité est installé. Ces comités sont des organes opérationnels permanents de décision stratégique sur des matières bien définies, avec un mandat clair et formalisé et des tolérances spécifiées.

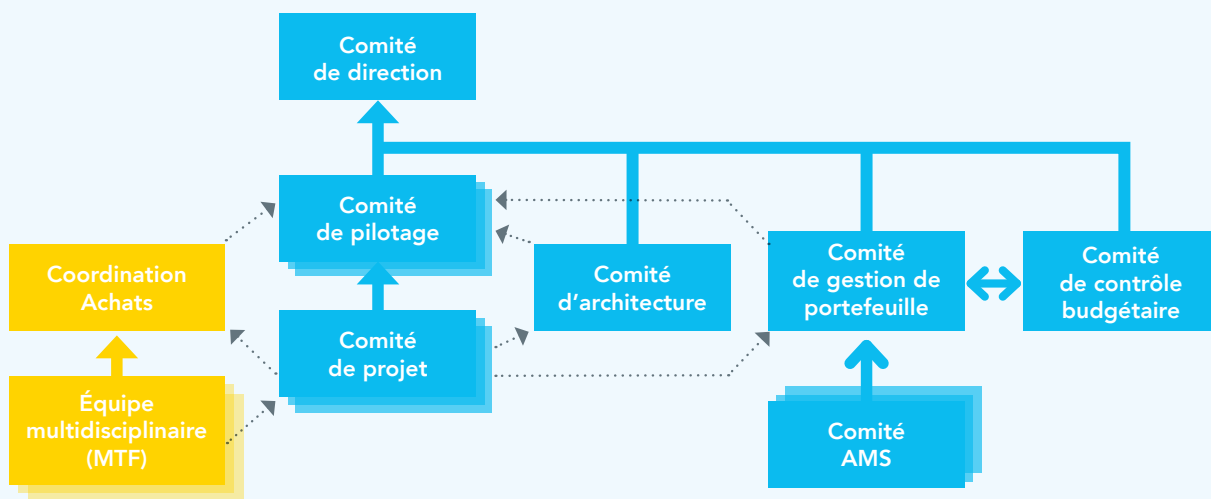


Le principe clé de la gouvernance opérationnelle est la responsabilisation.

Leur fonction est de :

- discuter de manière transversale de leurs attentes, de leurs besoins et chercher des solutions ;
- définir le plan d'actions ad hoc ;
- déléguer aux différentes « coordinations » la responsabilité de suivre le plan d'actions ;
- garantir la complémentarité des approches dans la prise de décision impactant l'entreprise.

Il faut noter que seul le Comité de direction peut installer un comité.



Pour mesurer ses performances opérationnelles, ORES se base sur :

- des indicateurs opérationnels, tactiques et stratégiques ;
- des statistiques annuelles (présentées dans un « mémento » interne et déclinées par région ou secteur d'ORES) ;
- des enquêtes de satisfaction client liées à différents processus ;
- des revues de direction (conformes à la norme ISO9001).

4. Fiabilité des réseaux

L'électricité et le gaz naturel sont des biens de première nécessité, indispensables tant pour les ménages que pour les entreprises et la collectivité. La responsabilité d'ORES en tant que gestionnaire des réseaux de distribution se décline à différents niveaux :

- la capacité à assurer une fourniture sûre et fiable ;
- l'entretien, la modernisation et l'extension des infrastructures existantes ;
- la gestion et l'entretien pour les communes de leur parc d'éclairage public.

Un service de première intervention mobilisé 24H/24 et 7J/7



11.768.092 MWh
d'électricité distribuée



1.407.442 points
de fourniture électricité



13.025.056 MWh
de gaz naturel distribué



552.003 points de
fourniture en gaz naturel

La première attente placée par le client en son gestionnaire de réseau est de pouvoir compter sur une alimentation en énergie continue et de qualité. À toute heure du jour et de la nuit, tout au long de l'année, les équipes d'exploitation et de dépannage d'ORES sont prêtes à se rendre sur le terrain en cas de problème de fourniture.

Sur le réseau électrique moyenne tension (MT), ORES est intervenue à 1.285 reprises l'an dernier – un chiffre stable, en comparaison avec les 1.273 interventions de l'année précédente. Les durées d'intervention et de rétablissement du courant sont sensiblement identiques elles aussi.

	Moyenne en heure 2017	Moyenne en heure 2018
Indisponibilité planifiée	00:33:06	00:33:08
Rétablissement de l'alimentation	02:51:53	02:53:19
Indisponibilité non planifiée (panne)	00:55:00	00:55:00
Rétablissement de l'alimentation	00:45:27	00:42:18

Sur le réseau électrique basse tension (BT), les équipes de dépannage ont effectué près de 8.500 interventions en 2018, les interruptions étant causées par des défauts techniques (84%), des intempéries (6%) ou des « agressions

extérieures» (10%) – le plus souvent des arrachages de câbles par des opérateurs travaillant à proximité des infrastructures de réseau. Les indicateurs relatifs aux interventions sont en amélioration par rapport à l'année précédente.

	Moyenne en heure 2017	Moyenne en heure 2018
Durée moyenne d'arrivée sur site	00:58:28	00:49:07
Durée moyenne d'intervention	01:10:08	01:06:05
Indisponibilité non planifiée (panne)	02:03:35	01:55:12

Sur les réseaux de gaz naturel, les dégradations sont souvent synonymes de fuite et donc de danger pour les riverains et les travailleurs. La sécurité fait l'objet de toutes les attentions lors des interventions. Dans une approche préventive,

les réseaux de distribution de gaz naturel sont contrôlés chaque année dans le cadre de la recherche systématique de fuites et c'est en majorité dans ce contexte que des réparations interviennent sur le réseau.

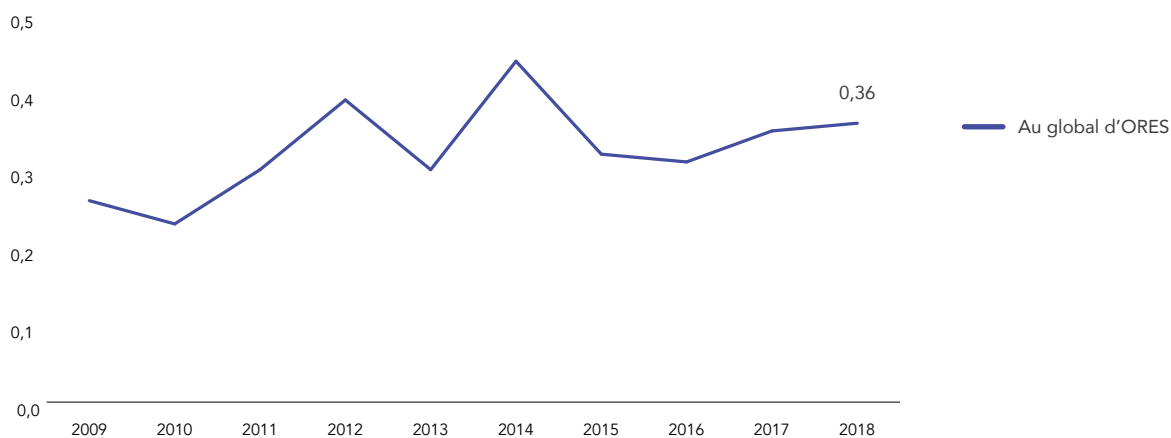
	2017	2018
Intervention suite à un appel de tiers	1.319	1.320
Intervention suite à un contrôle systématique sur le réseau	691	811

	Moyenne en heure 2017	Moyenne en heure 2018
Durée moyenne d'arrivée sur site (appel - arrivée)	00:54:36	00:57:02
Durée moyenne d'intervention (arrivée - fin)	01:02:01	01:04:25
Temps d'arrivée et intervention (appel - fin)	01:56:22	02:01:27

Canalisations contrôlées

	2017	2018
Moyenne pression (km)	716,7	688,4
Basse pression (km)	1.074,3	844,2
Total (km)	1.791	1.532,6

Nombre de fuites de gaz / 100 branchements



Nombre de fuites de gaz / 100 km



Il est à noter que les services techniques d'ORES ont dû intervenir à 1.300 reprises suite à des dégâts causés sur les infrastructures de distribution par d'autres opérateurs réalisant des travaux à proximité. L'entrée en vigueur du décret Impétrants et la mise en ligne en 2018 de la plateforme

« Powalco » imposent davantage de communication et une recherche de synergies entre gestionnaires de conduites et canalisations. À terme, cette nouvelle méthode de concertation devrait permettre de limiter le nombre d'incidents.



Investissements dans les réseaux de distribution d'électricité

Des investissements conséquents ont été réalisés pour moderniser, voire développer les infrastructures moyenne tension existantes. Plus de 400 km de câbles souterrains ont été posés, dont plus de 100 km dans le cadre de travaux d'extension des infrastructures de réseau. Il est à noter que 64 km d'anciennes lignes aériennes, plus exposées aux intempéries, ont été démontées et remplacées par des infrastructures souterraines. Près de 140 km de lignes aériennes ont par ailleurs été entretenues et plus de 1.500 compteurs, pour la plupart télérelevés, ont été installés chez des clients dont les besoins énergétiques importants impliquent un raccordement au réseau moyenne tension.

Sur le réseau électrique basse tension, 400 km de nouveaux câbles ont été installés en 2018 : 210 km dans le cadre de remplacements et 190 km dans le cadre d'extensions des infrastructures existantes. Les équipes techniques d'ORES ont raccordé près de 10.000 nouveaux clients au réseau d'électricité basse tension et posé ou renouvelé plus de 35.500 compteurs. Plus de 7.000 compteurs à budget ont par ailleurs été installés chez des particuliers en 2018.

50.280 km

Réseau de distribution d'électricité

29.381 km

Réseau électrique basse tension

20.899 km

Réseau électrique moyenne tension



Investissements dans les réseaux de distribution de gaz naturel

Sur les réseaux moyenne et basse pressions, plus de 130 km de nouvelles conduites ont été placées en 2018, dont 75 km pour répondre aux demandes de nouveaux utilisateurs. Ces extensions de réseau font l'objet d'un calcul de rentabilité dont les paramètres sont approuvés par le régulateur. Le remplacement des réseaux basse pression en fonte, PVC ou fibrociment se poursuit et plus de 23 km au total ont été retirés en 2018 au profit de conduites en polyéthylène, mieux adaptées aux conditions actuelles d'utilisation et d'exploitation. Elles présentent aussi de meilleures caractéristiques d'étanchéité et de résistance, notamment aux mouvements de sol.

Près de 12.000 branchements ont été réalisés ou renouvelés et 16.400 compteurs posés – ainsi que plus de 4.450 compteurs à budget – lors de l'exercice écoulé.

9.596 km

Réseau de distribution de gaz naturel

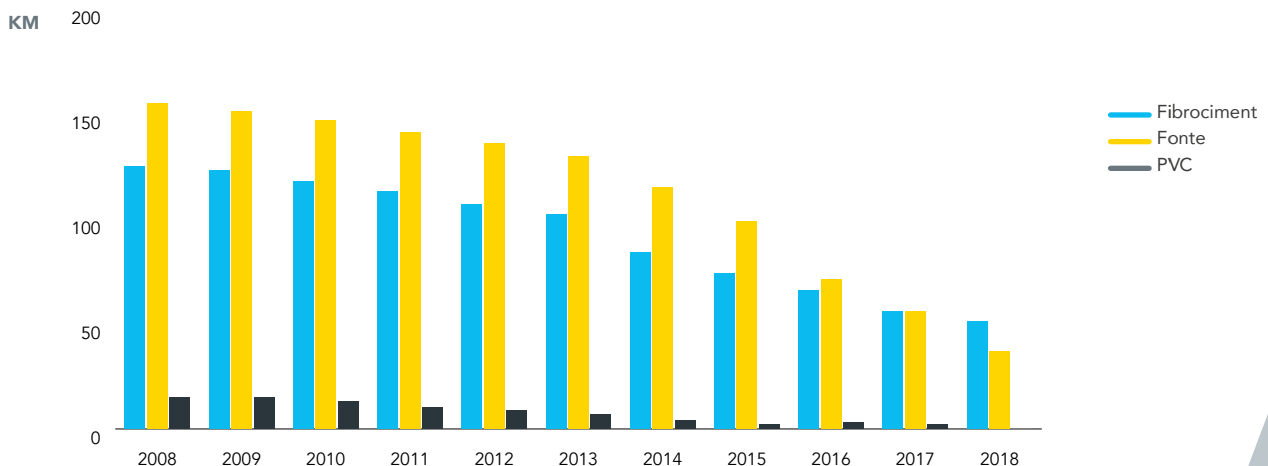
5.802 km

Réseau de gaz naturel basse pression

3.794 km

Réseau de gaz naturel moyenne pression

Évolution des longueurs de conduites en fibrociment, fonte et PVC



CAMPAGNE DE PROMOTION DU GAZ NATUREL : OBJECTIF 2018 ATTEINT

Les performances énergétiques des nouvelles habitations et des nouvelles chaudières à condensation permettent aux clients de diminuer leurs consommations. Pour compenser cette baisse des volumes transitant dans les canalisations, ORES mène depuis plusieurs années une campagne visant à convaincre les clients domiciliés le long du réseau existant à choisir cette énergie pour se chauffer et cuisiner. Ce faisant, l'entreprise veut maximiser l'utilisation du réseau et éviter une baisse de rentabilité des infrastructures qui pourrait se traduire par une augmentation des coûts pour les clients raccordés. En 2018, l'objectif initial fixé avec le régulateur du marché wallon était de trouver 3.100 nouveaux clients. Objectif atteint et dépassé puisque les équipes en charge de la promotion du gaz naturel ont convaincu 3.617 nouveaux clients durant l'exercice écoulé.

Parc d'éclairage public communal

L'entretien de l'éclairage public communal est une obligation de service public (OSP) dévolue aux gestionnaires de réseau de distribution. Dans ce contexte, ORES entretient, répare et modernise – lire pour ce dernier point le chapitre « Transition énergétique et environnement » – les lampadaires qui éclairent les voiries communales, les parcs publics, les places, ainsi que ceux qui mettent en valeur certains édifices communaux. Ces équipements contribuent à la sécurité et à l'embellissement de l'espace public. En revanche, ORES ne gère pas l'éclairage des voies rapides, des autoroutes et de la plupart des routes nationales.

443.164

luminaires

39.780 kW

de puissance installée

167.073.984 kWh

de consommation énergétique totale



Évolution du nombre de luminaires par types sur le parc d'éclairage communal géré par ORES

	2017	2018
HgLP (mercure basse pression)	779	654
TL (tube fluorescent)	49	21
HgHP (mercure haute pression)	23.972	1.959
NaLP (sodium basse pression)	96.550	95.755
NaHP (sodium haute pression)	233.995	233.295
MHHP (halogénures /iodures métalliques)	65.052	66.557
LED (diode électroluminescente)	21.058	44.701
Autres	249	222
Total	441.704	443.164

	2017	2018
Nombre de luminaires dépannés	27.983	30.356

	2017	2018
Nombre de luminaires entretenus préventivement	82.462	104.896

L'éclairage public est indispensable pour assurer la sécurité des riverains et la visibilité des piétons et automobilistes. Sur son site web, ORES met à disposition des citoyens une

application qui leur permet de signaler en quelques clics un lampadaire en panne.

	2017	2018
Nombre de signalements de luminaires défectueux via le site web d'ORES (citoyens) ou l'application Lumiweb (communes)	35.801	38.121

Autres possibilités pour les clients qui souhaitent indiquer une panne : le numéro des services de dépannage de l'entreprise (078/78.78.00) ou le signalement du problème à leur administration communale.

Enfin, l'éclairage public est également un bon moyen pour les communes de mettre leur patrimoine en valeur. De nombreux projets d'illuminations ont été menés dans cette optique l'an dernier par les bureaux d'étude de l'entreprise, parfois en collaboration avec des opérateurs privés.



ORES entretient, répare et modernise les lampadaires qui éclairent les voiries communales, les parcs publics, les places et certains édifices communaux.

5. Transition énergétique et environnement

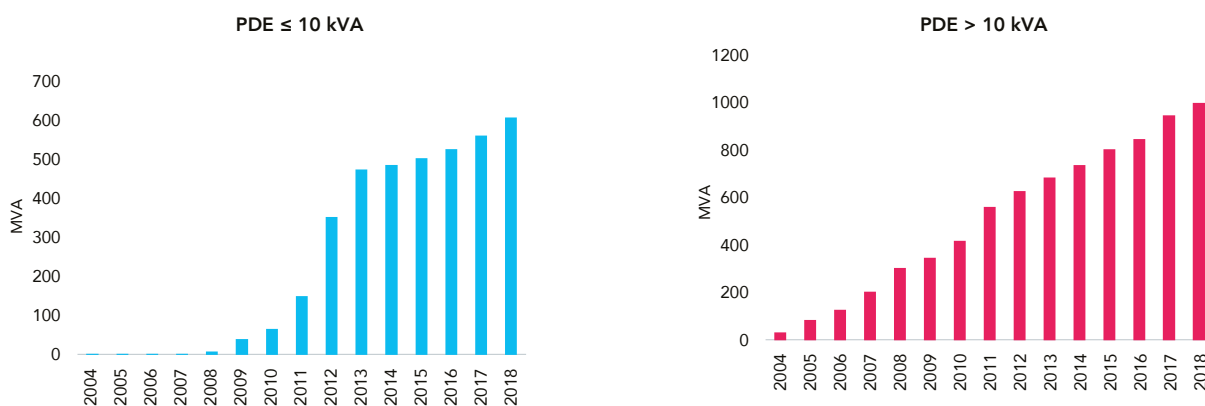
La transformation du secteur énergétique, à l'instar de celle d'autres secteurs industriels ou encore de la mobilité, est l'un des grands leviers d'action face au défi climatique. Au cœur du marché de l'énergie, ORES veut se positionner en facilitateur pour l'ensemble des acteurs engagés dans la transition énergétique. L'entreprise assume cette responsabilité au regard de ses parties prenantes et doit pour cela repenser ses activités afin de favoriser :

- la digitalisation et la modernisation de ses réseaux et l'accueil sur ces mêmes réseaux d'un nombre croissant d'unités de productions d'énergie d'origine renouvelable ;
- l'utilisation rationnelle de l'énergie, notamment au travers de la modernisation des infrastructures d'éclairage public communales ;
- l'accès aux réseaux de véhicules roulant à l'électricité ou au gaz naturel ;
- le contrôle et le suivi de l'impact environnemental de ses propres activités.

Soutien actif aux énergies renouvelables

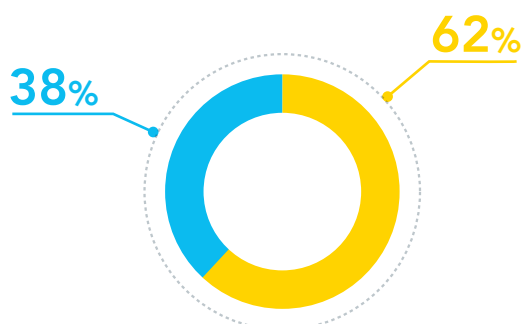
Évolution des productions décentralisées (PDE)

exprimée en puissance installée (MVA) sur les réseaux d'ORES

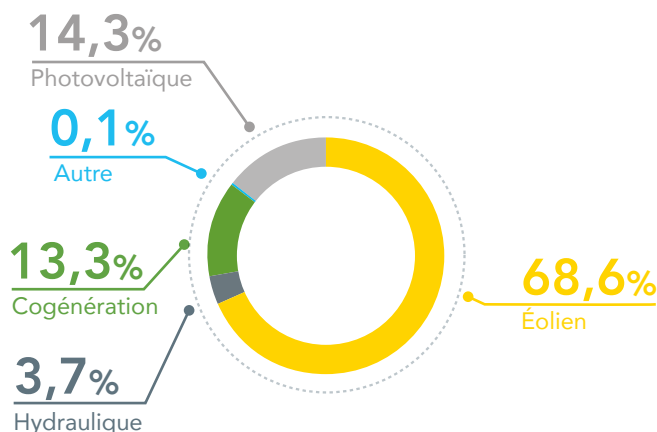


Répartition de la puissance totale installée selon les installations

(en bleu : PDE ≤ 10 kVA, en jaune : PDE > 10 kVA)



Répartition par source





En un peu plus de dix ans, la Wallonie est passée de quelques dizaines d'unités de production d'énergie renouvelable à près de 120.000. Les producteurs ou fournisseurs traditionnels du marché ne sont plus seuls. Avec les panneaux photovoltaïques, les installations éoliennes, hydrauliques ou encore de biomasse, les particuliers, les entreprises voire même les organisations publiques ont désormais de plus en plus de moyens de prendre une part active dans un marché de l'énergie plus vert et plus local.

Pour les gestionnaire du réseau électrique, cette multiplication des points d'injection d'énergie renouvelable implique une adaptation des processus et de nouvelles méthodes de gestion des infrastructures. Les réseaux n'ont en effet pas été construits à l'origine pour accueillir des modes de production d'électricité décentralisés et intermittents puisque dépendants des conditions météorologiques. Les flux d'énergie qui transitent sur les réseaux sont désormais bidirectionnels et nécessitent des renforcements d'infrastructures ainsi que des outils de télémessure et de télécontrôle.

La montée en puissance progressive des énergies renouvelables dans le mix électrique réclame une approche plus flexible de la production, de la distribution et de la consommation. Les clients peuvent eux aussi jouer un rôle bénéfique pour la gestion du réseau électrique en s'adaptant à la disponibilité des ressources et en effaçant leur demande au bon moment, c'est-à-dire lorsque les productions sont insuffisantes pour couvrir toute la consommation.

Si ORES veut favoriser l'intégration des énergies d'origine renouvelable sur le marché, elle doit également veiller à maintenir un service de qualité pour la collectivité dans son ensemble. C'est la raison d'être du projet de transformation de son organisation et de ses métiers – décrit dans son plan stratégique 2019 - 2025 – qui fait converger technique, informatique et gestion des données pour donner corps à un nouveau métier de gestionnaire de système, plus large que le rôle « traditionnel » de gestionnaire de réseau.

COMPTEURS INTELLIGENTS : UNE VISION COMMUNE POUR LA WALLONIE

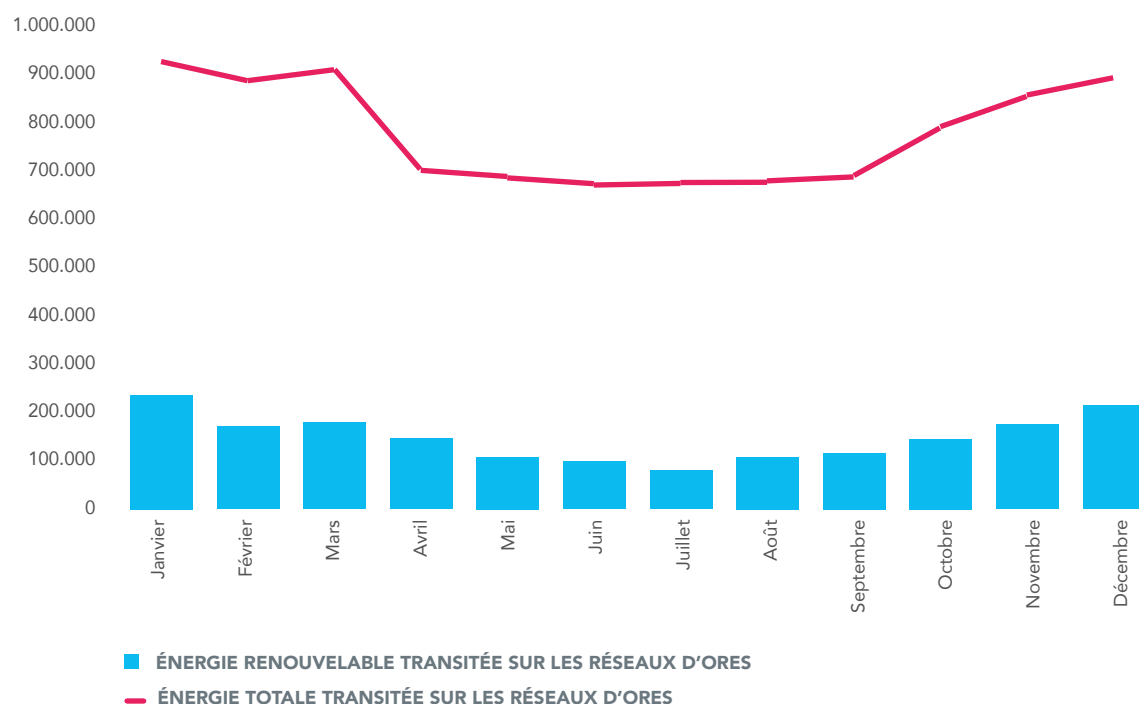
Les compteurs intelligents sont un outil essentiel pour concrétiser la transition énergétique. Grâce à la vue plus fine qu'ils offrent sur les consommations, ces nouveaux systèmes de mesure vont favoriser une gestion plus rationnelle et plus flexible de l'énergie.

En 2018, le Gouvernement wallon a mis en place un cadre légal d'utilisation des compteurs intelligents et de leur déploiement. ORES et RESA travaillent désormais ensemble pour élaborer une solution technique commune. En septembre 2019, les deux principaux gestionnaires de réseaux de distribution d'énergie wallons présenteront leur vision commune sur le plan technique et leurs perspectives de déploiement respectives.

Comme le montre le visuel qui suit, les énergies d'origine renouvelable restent aujourd'hui minoritaires au regard de la quantité d'énergie globale transitant sur les réseaux de distribution. Fin 2018, les autorités se sont néanmoins accordées sur un projet de Plan national Énergie-Climat et

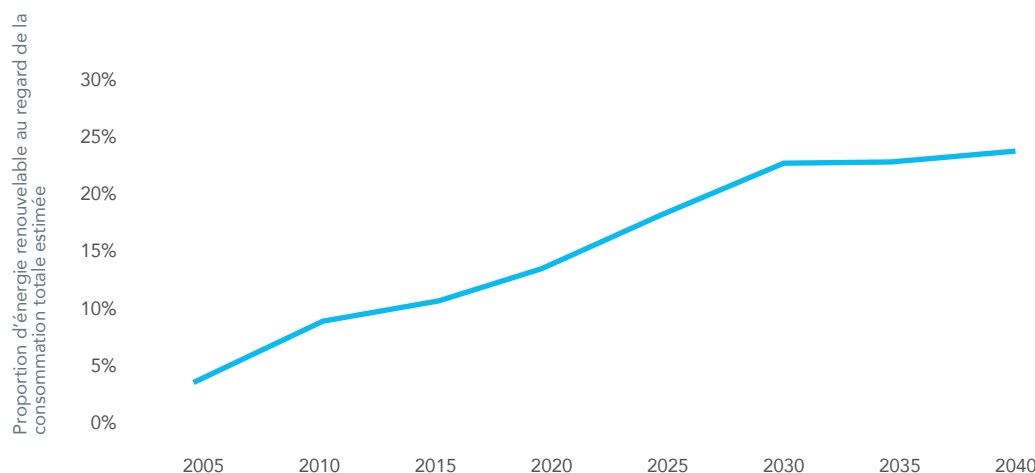
sa déclinaison régionale qui visent à faire passer à 23% la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique wallon à l'horizon 2030. La transformation d'ORES doit aussi permettre à l'entreprise de jouer un rôle actif dans cette évolution.

Part du renouvelable sur l'énergie transitée sur les réseaux d'ORES en 2018 (en MWh)



Objectifs de développement du renouvelable en Wallonie à l'horizon 2030

(source : projet de Plan wallon Énergie-Climat – mise à jour approuvée le 18 décembre 2018)



Toujours dans l'optique d'encourager un marché de l'énergie plus vert et plus local, ORES ouvre la porte aux technologies nouvelles et met son expertise et ses infrastructures à disposition de partenaires publics, privés et universitaires. Des recherches liées au développement des circuits courts, de l'autoconsommation collective, du stockage ou encore de l'injection de biométhane dans le réseau de gaz naturel sont ainsi menées dans le cadre de projets pilotes.

Modernisation du parc d'éclairage public communal

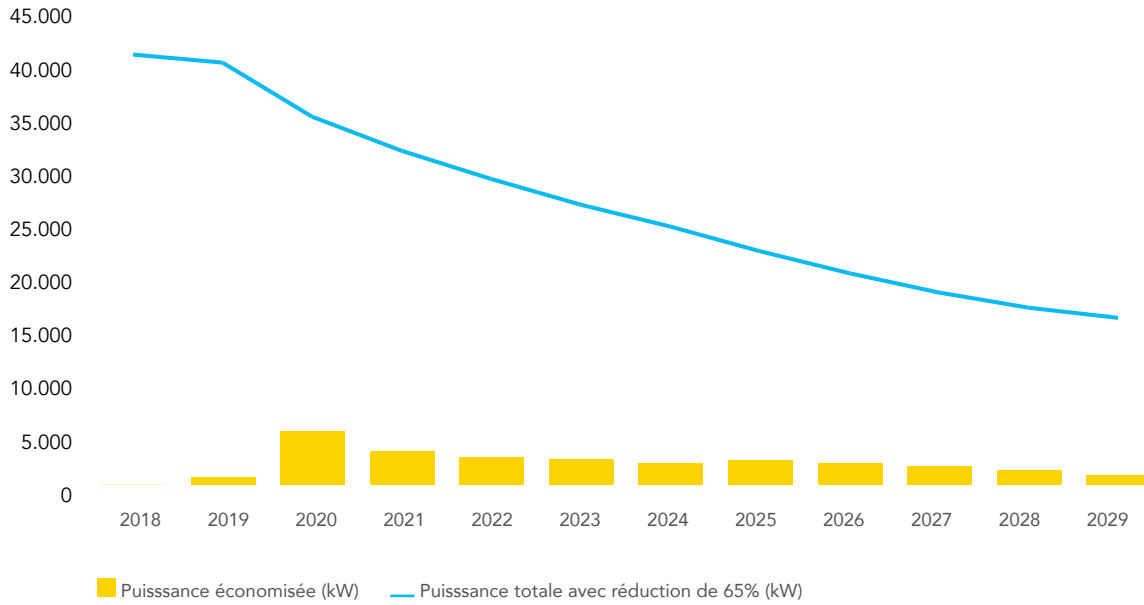
La transition énergétique repose également sur la notion d'efficacité énergétique (aussi appelée URE pour Utilisation Rationnelle de l'Énergie), qui renvoie à la maîtrise ou la diminution des consommations, par exemple par la rénovation et l'isolation des bâtiments. Elle implique des changements importants dans les secteurs résidentiels et tertiaires, notamment. Pour les communes, le défi de la rationalisation des consommations est également bien réel. L'éclairage des voiries représentant en moyenne plus de 50% de leur facture d'électricité, c'est par la modernisation de leur parc d'éclairage public que passe une gestion plus durable des ressources. À la fin de l'été 2018, le Gouvernement wallon a adopté un Arrêté organisant la modernisation de l'ensemble du parc d'éclairage public wallon, qui va se traduire par le déploiement généralisé de la technologie LED – « *light-emitting diode* ».

Dans les dix prochaines années, les gestionnaires de réseaux de distribution wallons vont remplacer les quelque 585.000 luminaires publics communaux que compte la Wallonie. La priorité sera donnée dans un premier temps aux ampoules au sodium basse pression, que leurs fabricants ne commercialiseront plus sous peu, ainsi qu'aux luminaires les plus énergivores.

Les lampes LED consomment moins et sont donc plus écologiques. Sur le territoire d'activités d'ORES, le renouvellement des luminaires permettra une réduction de la consommation de l'ordre de 65% – soit 102.000 mégawattheures par an – et une baisse annuelle des émissions de quelque 29.000 tonnes en équivalents CO₂. Grâce à leur durée de vie plus longue, elles nécessitent en outre moins d'entretien que les lampes classiques.



Perspectives de réduction de la consommation de l'éclairage public grâce à la modernisation du parc



Les budgets communaux seront impactés positivement par cette réduction drastique de la consommation. L'investissement nécessaire aux travaux sera par ailleurs pris en charge sur une enveloppe fermée (obligation de service public à charge des gestionnaires de réseau) et rapidement compensé par la réduction de coût induite par les meilleures performances énergétiques des lampes LED.



CAMPAGNE DE SENSIBILISATION DES PLUS JEUNES À L'UTILISATION RATIONNELLE DE L'ÉNERGIE

Dans son rôle de facilitateur et de partenaire dans le domaine de l'énergie, ORES mène également des campagnes de sensibilisation. L'entreprise s'adresse ainsi depuis plusieurs années aux consommateurs de demain que sont les enfants. En 2018, elle a ainsi développé et distribué dans les écoles primaires de Wallonie un jeu de cartes baptisé « ORES'O », visant à faire découvrir aux plus jeunes de manière ludique l'électricité et le gaz naturel, leurs modes de distribution et des conseils pratiques pour mieux gérer leur consommation. En fin d'année, l'entreprise a également contribué à la parution d'un numéro spécial du « Journal des Enfants », consacré à l'éclairage public, à sa modernisation et aux perspectives de diminution de la consommation du parc wallon grâce au LED.

Soutien à l'émergence de mobilités alternatives

Autre thématique aujourd'hui incontournable lorsqu'on évoque la transition écologique, la protection de l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique : la mobilité. Les gaz polluants provenant des transports ont été à la source de nombreux débats ces derniers mois. Le cadre législatif évolue, les véhicules et les carburants les plus polluants sont davantage taxés, voire interdits de circulation. Dans ce contexte, une grande partie de la population cherche des alternatives durables vers lesquelles se tourner.

C'est toujours dans son rôle de facilitateur qu'ORES entend soutenir ses partenaires publics et privés dans le développement de la mobilité électrique et « CNG » – c'est-à-dire au gaz naturel comprimé. Sur le plan environnemental, ces véhicules présentent l'avantage d'émettre moins de CO₂ que leurs homologues diesel ou essence.

La recharge à domicile de ce type de véhicules pouvant être dans certains cas assez contraignante, ORES soutient les opérateurs publics et privés désireux d'installer des bornes ou des stations de rechargement. Il s'agit essentiellement

de les informer sur la capacité des réseaux à accueillir leurs installations à moindre coût, de les accompagner lors des procédures d'obtention de permis et, bien évidemment, de raccorder ces installations au réseau de distribution.

En accord et en collaboration avec la CWaPE, ORES a par ailleurs développé un tarif et un mode de raccordement incitatif pour exploitants de stations-services CNG. La première station publique de Wallonie a été inaugurée en 2015 à Tournai. Depuis lors, une vingtaine d'autres ont été raccordées au réseau de distribution. Cette augmentation du nombre de points de rechargement à travers le territoire contribue à renforcer l'attractivité de ce carburant : en 2018, les chiffres de vente de véhicules CNG ont pour la première fois dépassé ceux des voitures électriques. Et cela ne pourrait être qu'un début : en Allemagne ou en Italie, les voitures roulant au gaz naturel se comptent déjà par centaines de milliers.

19

stations-service publiques « CNG »

ont été raccordées au réseau entre 2015 et 2018 et de nombreux projets sont en cours.



MOINS D'ÉMISSIONS DE CO₂ AUSSI POUR LES FLOTTES COMMUNALES

Fin 2018, la Ministre wallonne des Pouvoirs locaux a lancé un appel à projets à destination des communes, CPAS et régies communales autonomes. Objectif : encourager les pouvoirs locaux à remplacer progressivement leur flotte par des véhicules à faibles émissions, que ce soit des véhicules électriques ou au CNG. Certaines communes ont déjà agi en ce sens. Ainsi, la commune de Ham-sur-Heure-Nalinnes a pris la décision en juin 2018, suite à l'arrivée à échéance du leasing de ses véhicules communaux, de se tourner vers des véhicules roulant au gaz naturel. Depuis lors, 17 nouveaux véhicules plus propres sont utilisés par les équipes de la commune et du CPAS, avec à la clé réduction substantielle de l'empreinte écologique ainsi que des coûts de carburant et d'entretien. Pour la réalisation de ce projet, la commune a pu compter sur l'expertise des spécialistes d'ORES, avec la mise en place d'un système de rechargement adapté à ses besoins.

Contrôle et suivi de l'impact environnemental des activités

Au-delà de son rôle de facilitateur de la transition énergétique, engagé pour la collectivité, ORES porte une attention particulière à l'incidence de ses activités sur l'environnement. L'entreprise souhaite diminuer progressivement son empreinte environnementale à travers la gestion durable de ses infrastructures, de son patrimoine mobilier et immobilier et de ses déchets.

L'entreprise s'appuie pour cela sur sa charte interne de politique environnementale, par laquelle elle s'engage à exercer ses activités en veillant à la sauvegarde de la qualité de l'environnement et dans le respect de l'équilibre entre écologie, économie et énergie.

Pour sa mission principale de gestion et d'exploitation des réseaux de distribution d'énergie, la volonté de recourir à des produits respectant les principes d'éco-conception s'applique à différents niveaux :

- technologique (choix des produits et matériaux)
- énergétique (dans le cadre de la production de ces produits et matériaux)
- logistique (conditionnement optimisé pour limiter les transports)
- méthodologique (dans la mise en œuvre et le choix des solutions techniques)

L'éco-conception est également présente dans la mise en œuvre de ces matériels, par exemple lors du tracé de nouvelles installations afin que celles-ci aient un impact limité sur le confort des riverains, mais aussi sur la faune et la flore locales. Il faut noter à cet égard qu'ORES a procédé en 2018 à l'enfouissement de 64 km d'anciennes lignes électriques aériennes dans un souci d'amélioration de la qualité de fourniture – le réseau souterrain étant moins exposé aux intempéries. Par ailleurs, ces opérations permettent de réduire les désagréments parfois perçus par les riverains au niveau du paysage.

PLUS DE PROTECTION POUR L'AVIFAUNE ET MOINS DE PANNES



Chaque année, lors des périodes de migration, de nombreux oiseaux périssent en percutant des lignes électriques. Le phénomène touche principalement les provinces de Liège, du Luxembourg et de Namur, où une grande partie des infrastructures de distribution sont aériennes.

Conscients de ces dommages pour la biodiversité, les services techniques d'ORES ont trouvé des solutions pour diminuer les risques. Des petites spirales rouge et blanche suspendues localement aux lignes électriques permettent aux oiseaux de repérer nos installations quel que soit le moment de la journée – ou de la nuit – et par tout type de temps.

Un autre problème récurrent témoigne de la cohabitation parfois difficile entre l'avifaune et les installations aériennes : l'envol des oiseaux perchés sur les lignes et poteaux qui dans certaines conditions peut provoquer l'électrocution des animaux, à laquelle s'ajoute le risque de déclenchement, et donc de panne pour les clients voisins de ce type d'incidents.

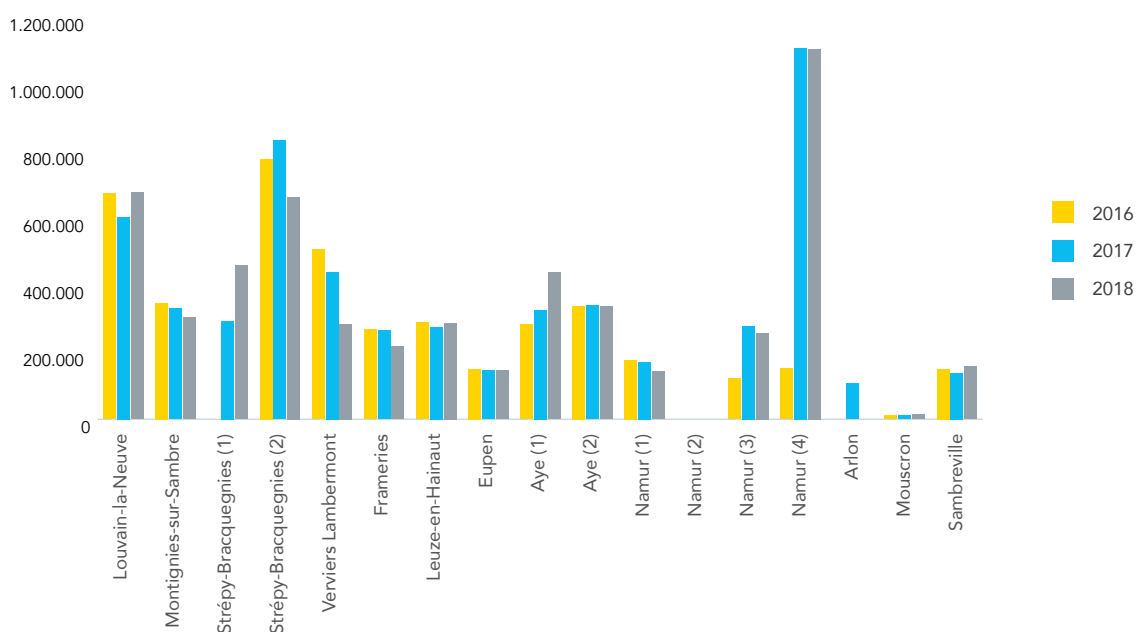
Face à cette problématique, les équipes techniques de l'entreprise ont choisi d'isoler les conducteurs qui le requièrent. Cette technique s'intègre désormais dans la politique d'entretien des lignes aériennes, tant dans une optique de respect de l'environnement que pour renforcer la qualité de la fourniture d'énergie aux clients.

ORES intègre aussi la notion de développement durable dans la gestion et le renouvellement de son patrimoine mobilier et immobilier.

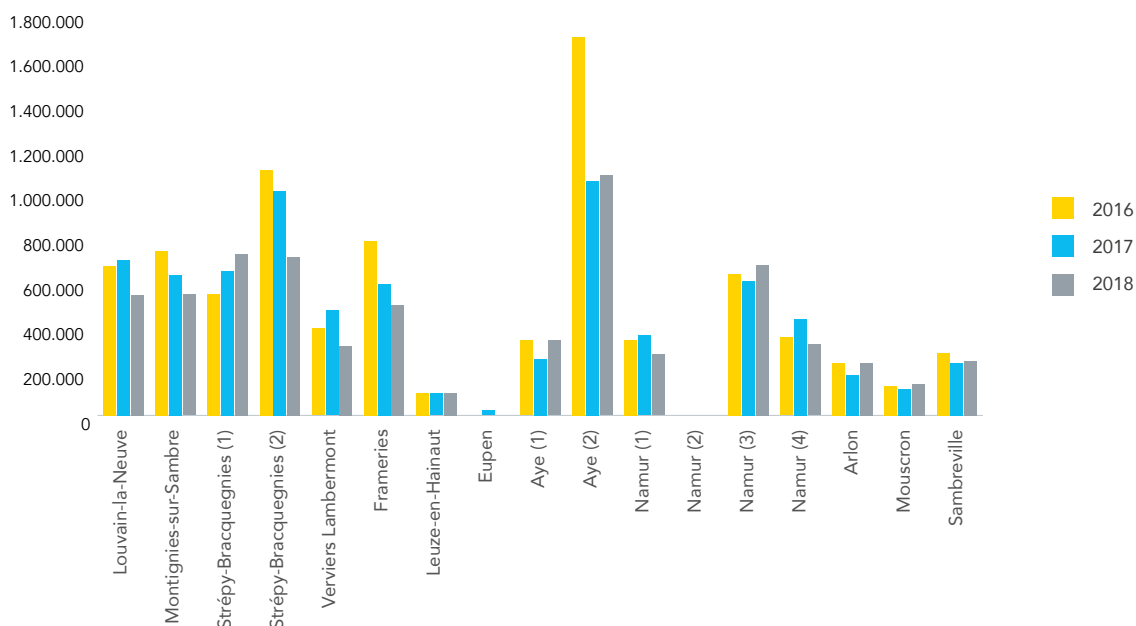
L'entreprise contrôle les consommations énergétiques de ses bâtiments et tente de limiter les consommations à travers des campagnes de sensibilisation récurrentes

après des membres du personnel. Ces dernières années, le remplacement des systèmes de gestion technique centralisée – automatisation de la conduite des équipements du bâtiment tels que le chauffage, la climatisation, l'éclairage ou les systèmes de sécurité – a également permis des réductions de consommation pour les bâtiments concernés, notamment à Aye, Lambermont, Louvain-la-Neuve et Frameries.

Évolution des consommations d'électricité des bâtiments de l'entreprise



Évolution des consommations de gaz naturel des bâtiments de l'entreprise





Mais c'est surtout dans la conception de nouveaux bâtiments que les techniques les plus efficaces en matière d'isolation, de chauffage, de ventilation et d'utilisation de la lumière naturelle sont exploitées. Inauguré en 2015, le siège d'exploitation d'ORES Wallonie picarde situé à Leuze-en-Hainaut – le dernier bâtiment en date construit par l'entreprise – est une référence en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau. Comme sept autres

bâtiments dont l'entreprise est propriétaire, il est équipé de panneaux photovoltaïques. La finalisation du chantier du nouveau siège social d'ORES à Gosselies va également permettre de rationaliser le patrimoine immobilier de l'entreprise en réunissant sur un même site, très performant énergétiquement, plusieurs centaines de travailleurs des services de support.



Production photovoltaïque des bâtiments de l'entreprise

Site	Puissance installée (kWe)	Production d'électricité renouvelable en 2016 (MWh)	Production d'électricité renouvelable en 2017 (MWh)	Production d'électricité renouvelable en 2018 (MWh)	Consommation totale d'électricité en 2018 (MWh)	Couverture des besoins par les installations photovoltaïques (%)
Namur	40	46,9	34,9	44,9	141,6	21,8%
Strépy-Bracquegnies	32	32,6	30,7	32,8	663,3	4,4%
Eupen	10	10,4	10,7	11,0	144,9	6,9%
Aye	8	7,2	6,9	7,9	437,5	1,7%
Lambermont	45	40,8	40,3	41,9	284	12,7%
Louvain-la-Neuve	70	64,8	65,6	68,1	676,7	9,0%
Frameries	50	30,4	24,5	51,0	217,9	14,5%
Leuze-en-Hainaut	41	39,8	26,6	43,7	287,2	8,5%
Total	296	272,9	240,2	301,4	2.853,1	8%



Le charroi de service de l'entreprise se compose d'un peu plus de 1.000 véhicules. Désormais, ORES privilégie le choix du CNG dans le renouvellement des véhicules de

sa flotte pour les modèles disponibles dans cette version. Aujourd'hui, 7% du charroi roulent au gaz naturel comprimé.



Au 31/12/2018

Camions	14
Porteurs nacelles	120
dont CNG	1
Voitures/utilitaire < 3,5T	822
dont CNG	71
dont électriques	2
Camionnettes > 3,5T	53
dont CNG	0

Depuis 2013, le covoiturage est encouragé au sein de l'entreprise. La démarche présente des avantages à la fois écologiques, économiques et sociaux.

1.610 jours

de covoiturage par les membres du personnel d'ORES en 2018

Le personnel de direction et d'encadrement, ayant droit à un véhicule de société loué en formule leasing, est incité financièrement à privilégier des modèles CNG ou hybrides électriques. Le covoiturage est également encouragé pour les collaborateurs se rendant au travail avec un véhicule privé.

Quelque 800 collaborateurs ont également la possibilité de « télétravailler » un jour par semaine. Au-delà de l'avantage en terme d'équilibre vie professionnelle - vie privée, la possibilité de travailler à domicile a permis à chacun de ces membres du personnel d'économiser en moyenne 1.600 km de trajet sur l'année, soit un total consolidé de 1.280.000 km évités en 2018.

Enfin, ORES est particulièrement attentive à la gestion de ses déchets et veille au processus de recyclage via des filières agréées, ainsi qu'à la traçabilité des traitements. L'entreprise transmet chaque année au Service Public de Wallonie la déclaration relative à la production de déchets dangereux pour l'exercice précédent. Elle met un point d'honneur à obtenir tous les certificats garantissant que le traitement de ces déchets a été effectué dans le respect des normes légales. Fin 2018, une réflexion visant à permettre le reconditionnement de certains transformateurs démontés des réseaux en vue de leur réutilisation a été initiée.

	2015	2016	2017	2018
Déchets industriels banals (Classe II ; DIB)	639.742 kg	550.875 kg	523.401 kg	493.460 kg
Papier/carton en mélange	232.736 kg	321.837 kg	143.945 kg	126.380 kg
PMC	-	-	5.394 kg	5.459 kg
Huiles diverses	8.622 kg	5.824 kg	10.924 kg	17.854 kg
Transformateurs	395.790 kg	360.048 kg	266.328 kg	372.672 kg
Cellules SF6	14.196 kg	3.344 kg	10.502 kg	5.398 kg
Bois	6.760 kg	10.320 kg	22.280 kg	33.480 kg
Équipements mis au rebut	3.441 kg	1.180 kg	1.854 kg	6.353 kg
Terres souillées	83.460 kg	-	16.608 kg	-
Amiante	17.496 kg	13.794 kg	18.480 kg	29.110 kg
Cuivre, bronze, laiton	11.427 kg	7.477 kg	4.934 kg	7.183 kg
Métaux divers	421.214 kg	408.718 kg	375.747 kg	431.968 kg
Petits déchets dangereux	3.929 kg	972 kg	4.795 kg	2.059 kg
Total	1.838.813 kg	1.684.389 kg	1.405.192 kg	1.531.377 kg

Technique de traitement des déchets

	Déchets dangereux	Déchets non dangereux
Valorisation énergétique		22.751 kg
Recyclage organique		420 kg
Recyclage inorganique		522 kg
Échange pour valorisation	388.939 kg	1.080.634 kg
Utilisation comme remblais ou fondations	2.280 kg	
Mise en décharge (CET)	26.830 kg	
Traitement physico-chimique avant élimination	3.400 kg	
Regroupement avant élimination	202 kg	
Stockage hors site avant élimination	5.398 kg	

6. Satisfaction du client

En tant que gestionnaire de réseaux de distribution, ORES occupe un rôle central au sein du marché de l'énergie. Son ambition est d'être un « facilitateur » au service de ses clients – les ménages, les entreprises et les services publics – mais aussi du marché dans son ensemble. Pour cela, l'entreprise veille à :

- la prise en compte des besoins des clients afin de leur proposer un service conforme à leurs attentes ;
- la mise en relation et une communication fluide avec les différents services de l'entreprise ;
- la gestion efficace des données afin de favoriser la communication au sein du marché et son développement ;
- la mise en œuvre de ses obligations de service public, et notamment celles qui garantissent l'accès à l'énergie aux plus précarisés.

L'expérience du client comme source d'amélioration

ORES est attentive aux bouleversements que connaît son environnement : décentralisation de la production d'énergie, digitalisation des services, nouveaux rapports à la consommation, uberisation des métiers... Autant de phénomènes qui relèvent considérablement le niveau d'exigence du client.

Pour conserver sa position de partenaire privilégié des citoyens, des communes et des autres acteurs du marché, ORES mise sur le développement de services axés sur sa vision : « faciliter l'énergie, faciliter la vie ». Cette ambition doit se traduire dans chaque opération du quotidien : simplifier les démarches, informer les clients en toute transparence, les guider et les conseiller via le web ou au téléphone, respecter les rendez-vous, etc.



ORES place le client au cœur de sa stratégie. L'ambition commune au sein de l'organisation est claire : nous voulons faciliter l'énergie, faciliter la vie.

En 2018, ORES a mené des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients dans plusieurs contextes. Les résultats sont présentés ci-dessous :

- **Travail « basse puissance » (par exemple, le raccordement d'une nouvelle habitation au réseau électrique)**

- Note des clients 8/10

18.047 enquêtes envoyées en 2018 – Menées par e-mail – Taux de participation 24% – 1.957 clients insatisfaits recontactés par téléphone – 268 plaintes introduites suite à l'enquête

- **Travail « haute puissance » (par exemple, le raccordement d'une petite ou moyenne entreprise au réseau électrique)**

- Note des clients 6,7/10

161 enquêtes envoyées en 2018 – Menées par e-mail – Taux de participation 15% – 45% des clients ayant répondu recontactés par téléphone suite à une insatisfaction (créativité de la solution, lenteur de la démarche, complexité du formulaire web, information sur les délais, etc.)

- **Relève des index de consommation**

- Note des clients 7,9/10

18.000 enquêtes envoyées en 2018 – Menées par e-mail – Taux de participation 28% – 16% des clients ayant répondu recontactés par téléphone suite à une insatisfaction ou une incompréhension (pourquoi de la relève, contact avec l'employé, facturation, communication, problème technique, etc.)

- **Contact téléphonique avec nos services**

- Note des clients 8,9/10

Message automatique préenregistré en fin d'appel – Formule SMS – Taux de participation 24,6%

- **Introduction d'une demande de travail via notre site web**

- Note des clients 6,2/10

Sollicitation de l'internaute lors de sa navigation sur le site web – Taux de participation 15%

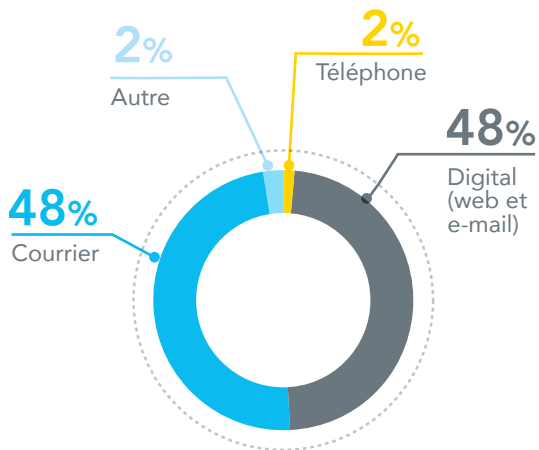
Chaque client se déclarant insatisfait lors de ces enquêtes est recontacté. La démarche vise non seulement à écouter

ses motifs d'insatisfaction et à rectifier le modus operandi suivi dans son dossier, mais aussi à cibler les points de complexité récurrents et, le cas échéant, à corriger les processus.

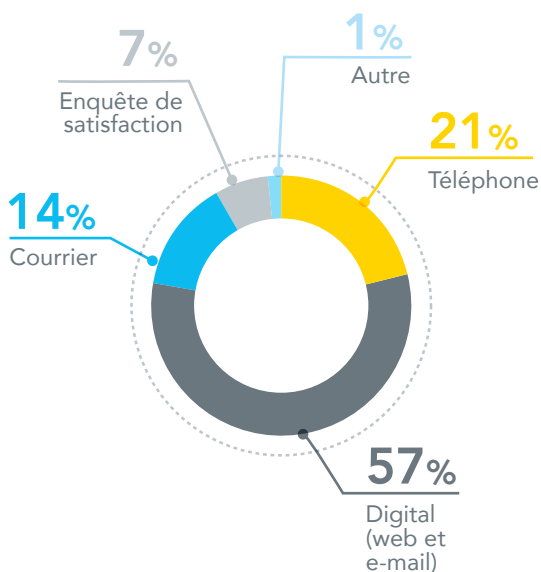
Par exemple, dans le cadre des enquêtes menées après les chantiers résidentiels « basse puissance », les clients ont signalé de nombreux manquements dans la réfection de leur trottoir après la fin des travaux. Ce retour a permis de sensibiliser les entrepreneurs en charge du terrassement sur cette problématique et de mettre en place des outils de suivi pour chaque chantier. Les notes attribuées aux travaux « haute puissance » ont quant à elles mis en exergue des problèmes de respect des délais (voir par ailleurs) ; ici aussi, des mesures organisationnelles ont été prises au sein des services pour évoluer vers davantage d'agilité.

Au-delà de ces enquêtes réactives, l'entreprise met également en place des groupes de discussion avec ses clients pour tester de nouvelles procédures avant même leur implémentation. En prenant en compte l'avis du client dès le départ, ORES entend proposer des services totalement en phase avec ses attentes.

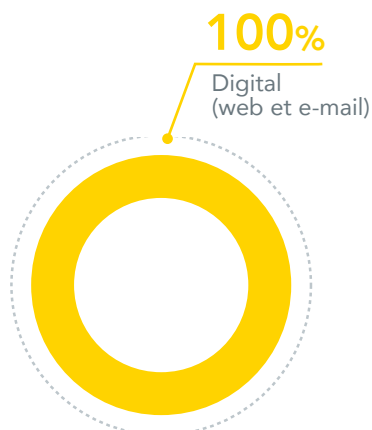
Demande d'indemnisation



Insatisfaction



Demande de médiation



Suivi des dossiers ayant engendré une plainte ou une demande d'indemnisation

Les plaintes constituent une forme de *feedback* importante. Sur ce plan aussi, la volonté est de tout mettre en œuvre pour ne pas laisser le client insatisfait sur un sentiment négatif.

Le client a la possibilité d'introduire une réclamation – insatisfaction, demande d'indemnisation ou de médiation – en quelques secondes seulement, via un formulaire en ligne. Pour chaque demande traitée, un accusé de réception est adressé par téléphone, courriel ou courrier afin de le rassurer quant à la prise en charge de son dossier.

Le canal digital est privilégié pour l'introduction des plaintes.

Le nombre de dossiers à traiter a nettement augmenté en 2018 (+12,80% par rapport à 2017) vu que les clients sont désormais invités à signaler leur mécontentement.

Types de plainte	Reçues	Fondées
Insatisfaction	4.195	2.447
Indemnisation	2.240	650
Médiations	474	88

Les équipes en charge du suivi des dossiers plaintes se fixent un délai maximum de 30 jours pour adresser une réponse utile et qualitative au client. On constate que, grâce à la digitalisation des échanges notamment, le délai moyen de réponse diminue au fil des années.

Types de plainte	Délai moyen de traitement (en jours)
Insatisfaction	18,42
Indemnisation	31,52
Médiation	22,24

Respect des délais lors des demandes de travaux

Les délais sont également suivis dans le cadre des travaux menés chez les clients. Ces derniers font souvent appel à ORES lors des moments importants de leur vie. Par exemple, lors de la construction de leur maison et de l'indispensable raccordement du bâtiment aux réseaux d'énergie.

L'entreprise vise à répondre à chaque demande et à exécuter chaque travail dans le délai fixé par le régulateur du marché wallon – hormis dans les cas où la demande du client implique au préalable des travaux de renforcement du réseau.

Respect des délais en 2018

93%

Offres de raccordement au réseau électrique basse tension transmises dans les délais

90%

Raccordements au réseau électrique basse tension réalisés dans les délais

65%

Raccordements au réseau électrique moyenne tension réalisés dans les délais

93%

Offres de raccordement au réseau gaz basse pression transmises dans les délais

93%

Raccordements au réseau de gaz naturel basse pression réalisés dans les délais

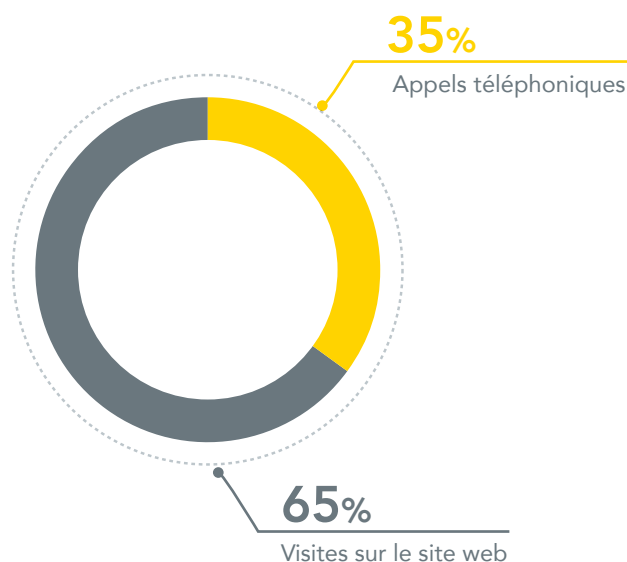
Les demandes de raccordement au réseau électrique moyenne tension nécessitent des études préalables afin de déterminer si des renforcements des infrastructures sont nécessaires en amont. Cette étape intermédiaire allonge évidemment les délais, ce qui peut parfois mettre des professionnels en difficulté. En 2018, les bureaux d'étude

de l'entreprise ont repensé la gestion des dossiers, en les priorisant et en anticipant certaines actions : conception des plans, demande d'autorisation, etc. Aucun frais n'est engagé sans l'accord du client, mais tout est préparé pour lancer les travaux dès son feu vert. Cette nouvelle méthode de travail devrait permettre de raccourcir les délais actuels.

Digitalisation et personnalisation des contacts avec les clients

À l'ère du numérique, les attentes des clients en termes de disponibilité et de rapidité de service sont considérablement revues à la hausse. Plus encore que le canal téléphonique,

le client préconise le web pour contacter ORES. En 2018, ce sont en moyenne plus de 90.000 internautes qui ont visité chaque mois notre site internet.



La digitalisation des interactions avec le client implique la mise en ligne de nouvelles fonctionnalités. Conçu en 2015, le site web d'ORES « nouvelle version » se renouvelle depuis lors constamment au travers de nouvelles applications : formulaires en ligne, blog de conseil en matière d'efficacité énergétique, application de suivi des pannes et des interruptions planifiées, « chat » en ligne permettant au client de poser ses questions en direct, tutoriels vidéo visant à accompagner les préparatifs des chantiers, simulateur de puissance nécessaire dans le cadre d'une demande

de raccordement, informations sur les tarifs et la facture, cartes avec capacités d'accueil du réseau pour les énergies renouvelables, etc.

ORES est également présente sur les réseaux sociaux et facilite à travers eux la communication instantanée avec les clients. Facebook, dont les statistiques sont présentées ci-dessous pour l'année 2018, est le réseau qui rencontre le plus de succès.

5.960

Nombre d'abonnés à la page Facebook de l'entreprise (au 31/12/2018)

225

Nombre moyen de réactions aux publications

5.158

Portée moyenne des publications

252

Nombre de messages reçus en moyenne chaque mois

PLANIFIER TOUS SES RACCORDEMENTS LE MÊME JOUR VIA UNE DEMANDE EN LIGNE

Dans le cadre d'un projet pilote mené dans les régions d'ORES Mons - La Louvière et ORES Wallonie picarde, l'entreprise propose désormais via son site web aux nouveaux propriétaires de prendre en charge, en plus des traditionnels raccordements à l'électricité et/ou au gaz, la gestion administrative et l'organisation pratique des nouveaux raccordements aux réseaux de Proximus, de VOO et de la Société wallonne des Eaux (SWDE). Les trois – ou quatre – raccordements sont alors réalisés le même jour, ne mobilisant ainsi les clients qu'une seule fois pour l'ensemble des travaux.

L'entreprise veille à ce que la digitalisation croissante des relations avec sa clientèle soit associée à une personnalisation des échanges. Lorsqu'il sollicite ORES pour une demande de travail, le client est accompagné tout au long du processus et de ses démarches par un conseiller clientèle qui est son point de contact unique dans l'entreprise et s'assure du bon déroulement des opérations.

Gestionnaire de réseaux et gestionnaire de données

Le respect du client passe aussi par la mise en place des conditions nécessaires pour assurer un fonctionnement harmonieux des marchés de l'électricité et du gaz naturel.

ORES relève, valide et transmet les données de production/consommation du client vers son fournisseur. En 2018, l'entreprise a relevé plus de 1.680.000 compteurs, soit physiquement soit informatiquement. Des compteurs dits TMMR – 5.825 compteurs avec relève mensuelle des index à distance – et AMR – 7.300 compteurs relevant automati-

quement les index quart d'heure par quart d'heure – sont également utilisés chez les clients dont la consommation nécessite une relève plus régulière.

À travers son registre d'accès, ORES veille à ce que chaque point de raccordement soit identifié et « relié » à un contrat de fourniture. L'entreprise facilite les changements de fournisseur et suit les débuts et fins de contrat.

Lorsqu'un point de raccordement consomme de l'énergie sans qu'un contrat n'ait été convenu avec un fournisseur, ORES a pour mission de tenter de régler la situation et de proposer des alternatives pour éviter la coupure de l'approvisionnement. Ce type de situations survient notamment lorsqu'un client s'installe dans une nouvelle habitation sans prévenir son fournisseur de ce changement. Dans la grande majorité des cas, les services administratifs d'ORES réalisent les démarches nécessaires et une solution est trouvée avec le client afin d'éviter la coupure.

Déménagements problématiques gérés par ORES en 2018	Électricité	Gaz naturel	Total
Demandes reçues	32.636	13.621	46.257
Coupures effectuées	1.139	725	1.864

2018: ANNÉE DU RGPD

Le 25 mai 2018, l'entrée en vigueur du « Règlement Général sur la Protection des Données » (RGPD) a profondément transformé les mécanismes de gestion et de conservation des données à caractère personnel pour toutes les organisations. Les responsabilités des entreprises en matière de protection des données personnelles ont été considérablement renforcées. Sous l'impulsion de ses départements Informatique et Juridique, ORES a procédé à un inventaire des données à caractère personnel qu'elle traite et conserve. Le projet a permis de sensibiliser l'ensemble des membres du personnel à la thématique du respect de la vie privée et de doter l'entreprise d'une nouvelle politique de protection des données conforme à la législation.



Gestion de la précarité énergétique

Dans le cadre de ses obligations de service public, ORES pose – et/ou active – des compteurs à budget, la plupart du temps chez des clients en défaut de paiement et ce, à la demande de leur fournisseur. Ceux-ci doivent être rechargés via une carte à une puce individuelle. Pour le

fournisseur, ce système garantit le paiement de l'énergie consommée. Parfois critiqué dans la mesure où il est souvent imposé au client, ce type de compteur est un outil de gestion du budget des ménages. Il peut aussi induire une sensibilisation à la consommation et à une utilisation plus rationnelle de l'énergie.

Au 31.12.2018	Électricité	Gaz naturel	Total
Parc global de compteurs à budget	123.329	41.246	164.575
Nombre de demandes de pose de compteurs à budget reçues	70.209	31.338	101.547
Nombre de compteurs à budget actifs	46.471	19.727	66.198
Pourcentage de compteurs à budgets actifs	37,68%	47,83%	40,22%
Nombre de recharges	835.943	219.942	1.055.885

En Belgique, l'accès à l'énergie est un droit fondamental. La loi prévoit donc des mécanismes pour aider chaque personne à y avoir accès, même si elle se trouve en difficulté.

Pour certaines catégories de clients, ORES joue le rôle de fournisseur d'énergie. L'entreprise devient alors soit « four-

nisseur social » pour les clients protégés socialement, soit « fournisseur temporaire » (aussi appelé « fournisseur X ») lorsque les clients se trouvent en situation problématique avec leur fournisseur commercial.

Clients pour lesquels ORES est fournisseur (au 31.12.2018)	Électricité	Gaz naturel	Total
Fournisseur social	24.198	12.019	36.217
Fournisseur X	6.016	2.376	8.392

Les clients protégés socialement, au niveau régional ou fédéral, sont également accompagnés dans leurs démarches d'accès à l'énergie. Ils bénéficient de tarifs inférieurs à ceux du marché, peuvent consommer une certaine quantité d'électricité même lorsque la carte de leur compteur à

budget est déchargée et ont la possibilité de faire appel au « secours hivernal » du 1^{er} novembre au 15 mars, s'ils n'ont pas les moyens de se chauffer durant cette période de l'année.



En Belgique, l'accès à l'énergie est un droit fondamental.



ORES joue un rôle de facilitateur pour ces clients et participe à des « Commissions locales pour l'énergie », en collaboration avec les CPAS et les conseils d'action sociale locaux,

afin de trouver des solutions et aider ceux qui traversent des périodes difficiles.

Nombre de dossiers examinés dans les Commissions locales pour l'énergie en 2018	Électricité	Gaz naturel	Total
Dossiers relatifs à la fourniture minimale	500	-	500
Dossiers relatifs à la perte du statut de client protégé	1.686	966	2.652
Dossiers relatifs à l'octroi de cartes d'alimentation de gaz naturel en période hivernale	-	987	987

7. Culture d'entreprise et bien-être au sein de l'organisation

Face à un environnement et des technologies en pleine évolution, la clé du succès repose dans la capacité de l'entreprise à assurer ses missions tout en se transformant. Pour accompagner ce changement, ORES mise sur :

- l'expertise et la rigueur des membres du personnel, appuyée notamment par une politique de prévention et de sécurité intégrée ;
- une gestion des talents ambitieuse qui favorise le développement des compétences de chacun ;
- un environnement de travail propice à l'efficacité mais aussi au bien-être, à la collaboration et à la confiance.

Priorité à la sécurité

Depuis sa création en 2009, ORES est engagée dans une démarche de prévention et de lutte contre les accidents de travail. Un défi quotidien pour lequel le seul objectif envisageable est de tendre vers le zéro accident.

En 2015, l'entreprise a formalisé sa politique de prévention à travers un programme baptisé « Vigilance partagée ». Ce programme, traduit en processus de formation, repose sur la solidarité : il convient d'être vigilant pour sa propre sécurité,

mais aussi pour celle des autres. La « Vigilance partagée » fait désormais partie du trajet d'apprentissage de tous les collaborateurs de l'entreprise. Depuis le lancement de cette campagne, on estime à plus de 2.300 le nombre de jours d'interruption de travail évités grâce à la formation et à l'engagement des membres du personnel.

La politique de sécurité est également au cœur des échanges entre direction et travailleurs. Deux comités paritaires pour



Le programme de formation « Vigilance partagée » poursuit l'ambition d'instaurer une culture de prévention intégrée et partagée par l'ensemble des membres du personnel.

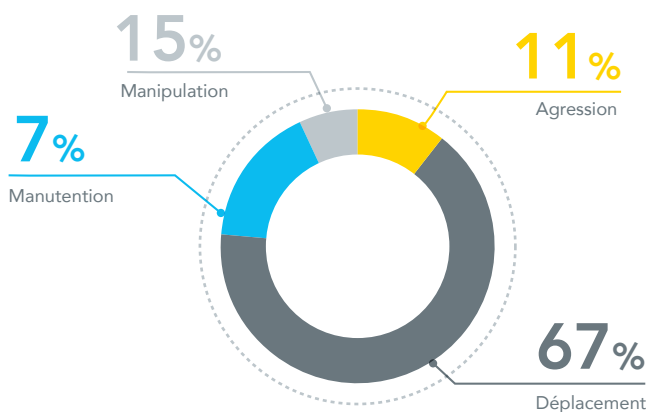
la prévention et la protection au travail (CPPT) se réunissent mensuellement pour mettre en place et évaluer les mesures devant favoriser la sécurité, ainsi que la santé et l'hygiène. Les partenaires sociaux ont aussi défini des objectifs en matière de sécurité. Associés à d'autres indicateurs de performance, ces objectifs ont été atteints et ont permis l'octroi d'une prime non-récurrente à l'ensemble des salariés en 2018.

Le bilan sécurité de ces deux dernières années est satisfaisant, puisque plus aucun accident de travail causé directement par l'électricité ou le gaz naturel n'a dû être déploré. On dénombre 27 accidents lors de l'exercice 2018 – la plupart occasionnés lors de déplacements –, dont 4 ont représenté la moitié des jours d'interruption temporaire de travail.

Évolution de la fréquence et de la gravité des accidents en 2018 par rapport aux années précédentes



Sources d'accidents ayant entraîné une incapacité temporaire de travail en 2018



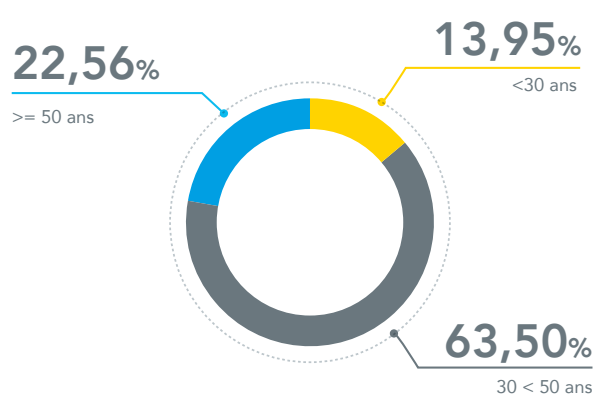
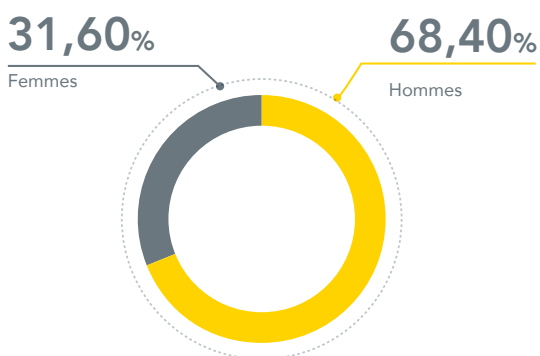


Recrutement et formation*

Fin 2018, ORES comptait 2.323 collaborateurs – dont 2.212 sous contrat à durée indéterminée.

Répartition des membres du personnel par genre et groupe d'âge

	Personnel employé	Personnel de maîtrise	Personnel d'encadrement	Personnel de direction	Total
Masculin	49,03%	10,55%	8,57%	0,26%	68,40%
Féminin	25,61%	2,76%	3,01%	0,22%	31,60%
	74,64%	13,30%	11,58%	0,47%	100%



	Personnel employé	Personnel de maîtrise	Personnel d'encadrement	Personnel de direction	Total
<30	12,91%	0,09%	0,95%	0%	13,95%
>= 30 <50	48,73%	7,15%	7,45%	0,17%	63,50%
>=50	13,00%	6,07%	3,19%	0,30%	22,56%
	74,64%	13,30%	11,58%	0,47%	100%

* Les données reprises dans le présent titre ont été établies conformément au GRI 102. Il s'agit donc de données nominales au 31 décembre 2018, à savoir plus précisément celles relatives aux collaborateurs actifs. Il importe également de relever que les données reprises dans le bilan social du rapport financier d'ORES scrl sont exprimées en équivalent temps plein d'actifs, non-actifs et invalides. Cette différence de définition explique les écarts entre les données reprises dans les deux parties.



Dans le contexte de sa transformation, ORES se mobilise pour trouver de nouveaux talents. 204 collaborateurs ont été engagés au cours de l'exercice, tandis que 91 travailleurs ont quitté l'entreprise. Les profils recherchés sont souvent plus qualifiés que par le passé – ingénieurs, techniciens diplômés en électromécanique, informaticiens, etc. – et un travail de branding est mené afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents sur le marché du travail. L'entreprise fait également appel à du personnel intérimaire pour pallier des absences ou faire face à des surcharges temporaires de travail – 9.691 journées de travail ont été

prestées en 2018 par des intérimaires, ce qui correspond à 45 équivalents temps plein.

ORES investit aussi dans la formation de ses collaborateurs. Chacun d'entre eux doit être en mesure d'appréhender le changement avec confiance pour trouver sa place dans l'entreprise de demain. Parmi les programmes de mise à niveau des compétences et d'aide à la transition, des formations liées au changement et à l'agilité, à l'informatique, à la gestion du stress ou encore à l'approche client sont proposées au personnel. Un programme spécifique est également mis en place pour les collègues de plus de 55 ans, afin de les placer dans les meilleures conditions possibles pour leur fin de carrière.

EN MOYENNE, LES MEMBRES DU PERSONNEL ONT SUIVI 40,25 HEURES DE FORMATION EN 2018.

Formations selon les catégories professionnelles (en heures)

	Masculin	Féminin	Heures de formation
Personnel de direction	36,58	57,20	45,95
Personnel d'encadrement	47,34	43,56	46,35
Personnel de maîtrise	44,67	27,82	41,18
Personnel employé	47,31	23,40	39,10
	46,86	25,93	40,25



« APPRENDRE LE RÉSEAU »

Chaque nouveau technicien engagé par ORES débute son parcours dans l'entreprise par un passage à la « Brigade formation » située à Aye (Marche-en-Famenne) : 200 heures d'apprentissage pour se familiariser avec la gestion du réseau. Les cours théoriques et en atelier sont complétés par la pratique du métier sur le terrain, dans les conditions réelles et au contact de moniteurs expérimentés. La culture de la sécurité et la maîtrise des méthodes de travail y sont enseignées durant 13 semaines.

Les réseaux sont aussi le théâtre de nombreux travaux confiés à des prestataires externes : entreprises spécialisées en pose de câbles, raccordement, terrassement, etc. Au total, ce ne sont pas moins de 2.500 professionnels qui disposent d'au moins un permis leur octroyant le droit de travailler pour ORES. Leurs équipes sont donc également suivies et formées. En 2018, les deux centres de formation de l'entreprise ont délivré 16.500 heures de formation – et de préparation en vue de l'obtention d'un permis – à quelque 834 travailleurs issus de 92 sociétés sous-traitantes.

Efficacité et bien-être au travail

Pour réussir sa transformation, l'entreprise compte sur des collaborateurs ouverts au changement et à l'innovation. Car ce sont eux qui vont devoir garantir la pérennité de

l'entreprise ; en développant des infrastructures de gestion de réseaux et de données plus intelligentes, en mettant le client au cœur de leur action, en insufflant au sein de l'organisation une vision « data » nécessaire pour consolider la place d'ORES au cœur du marché, etc.

Le système d'évaluation des performances du personnel d'encadrement a été revu en 2017 et appliqué pour la première fois complètement en 2018. Le nouveau processus est résolument axé sur la collaboration, la responsabilisation et les valeurs de l'entreprise. Pour le personnel employé également, des discussions sont en cours entre la direction et les représentants des travailleurs afin d'imaginer un système d'évaluation plus motivant.

Pourcentage de travailleurs ayant bénéficié d'une revue de performance ou d'évolution de carrière en 2018

	Masculin	Féminin	Total
Personnel de direction	100%	100%	100%
Personnel d'encadrement	100%	100%	100%
Personnel de maîtrise	32%	67%	39%
Personnel employé	75%	89%	80%

Aux yeux de l'entreprise, il est primordial que toutes ces évolutions se traduisent aussi par davantage de bien-être au travail. Des initiatives sont mises en place pour favoriser une plus grande adéquation entre vie privée et vie professionnelle. Le télétravail, par exemple, est désormais possible pour les cadres et les membres du personnel administratif de l'entreprise qui le souhaitent (779 collègues au total, qui ont télétravaillé en moyenne 26,6 jours en 2018), tout comme la possibilité de travailler ponctuellement sur un autre site de l'entreprise (266 collègues, qui ont travaillé à distance 12,6 jours) – le plus souvent, dans une implantation plus proche de leur domicile.

Le changement culturel s'appuie également sur une démarche volontaire et participative. À travers les différents sites, un réseau d'ambassadeurs réunissant des collègues représentant leur service s'est créé afin d'associer le personnel à la transformation d'ORES. Des initiatives visant à favoriser l'aménagement des bâtiments, la gestion documentaire, la mobilité au travail et les relations entre collègues ont

été mises en place par des membres du personnel de tout niveau hiérarchique.

Pour mesurer l'impact sur les collaborateurs de l'évolution de leur environnement de travail, ORES a procédé à une enquête liée au bien-être au travail. Celle-ci a été menée par un organisme externe au cours du premier semestre 2018. Les résultats indiquent que 80,19% des collaborateurs se sentent engagés au travail et 76,25% éprouvent du plaisir dans l'exercice de leur fonction. Parmi les points d'attention, on note que 38,22% des répondants rapportent un besoin de récupération – 23% de ce groupe indiquant ressentir quotidiennement ce besoin. Les résultats de cette enquête ont été analysés par un groupe de travail paritaire, des pistes d'amélioration ont été formulées et les actions concrètes visant à répondre aux besoins exprimés par le personnel se poursuivront dans le courant de l'année 2019.

8. Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption

ORES est un acteur économique de taille en Wallonie. En 2018, l'entreprise a confié près de 450 millions d'euros de chiffre d'affaires à 1.900 fournisseurs, en grande majorité locaux. La conduite des relations et des transactions avec les parties prenantes doit être guidée par :

- l'éthique des membres du personnel et des mesures fortes visant à les préserver de la corruption ;
- l'engagement de ses prestataires sous-traitants au respect des droits de l'homme et à la lutte contre le dumping social ;
- la mise en place d'une politique d'achat durable et responsable.

Exemplarité interne

L'éthique de l'entreprise se fonde sur ses cinq valeurs : professionnalisme, sens des responsabilités, sens du service, audace, « respect et convivialité », auxquelles il convient d'adjoindre l'esprit d'impartialité et l'indépendance vis-à-vis des autres acteurs du marché, qui conditionnent la position de monopole naturel d'ORES.

Chaque collaborateur s'engage à respecter des règles de base formalisées dans une charte éthique interne. Ces règles portent sur l'utilisation des biens et des ressources de l'entreprise, les indications à suivre en cas de tentative de corruption ou de conflit d'intérêt, la protection des informations – et en particulier les informations dites privilégiées, etc.

Des processus internes de contrôle sont également mis en place pour les commandes de matériel hors stock : validation des demandes par la hiérarchie, appels d'offres auprès de différents fournisseurs, définition des pouvoirs de signature, traçage des bons de commande, etc.

Relations avec les parties prenantes

Dans la même optique, ORES exige de ses fournisseurs, entrepreneurs et prestataires sous-traitants le respect d'un code éthique. Les thématiques couvertes dans le document sont sensiblement identiques à celles de la charte éthique interne.

Selon les seuils définis par la législation, ORES répond à la réglementation des marchés publics. Les trois grandes catégories de marché portent sur les travaux, les services et les fournitures. L'ensemble des soumissionnaires – belges et internationaux – sont soumis à différentes clauses visant à endiguer le dumping social : contrôle du casier judiciaire de la société, attestation et vérification des cotisations de sécurité sociale et du paiement des obligations fiscales, etc.

Les marchés les plus sensibles à la fraude, notamment ceux en lien avec les travaux sur chantier, sont encadrés par des dispositions particulières. Les adjudicataires doivent répondre à diverses obligations afin de garantir l'enregistrement des travaux et des travailleurs, leur rémunération, le signalement de personnel détaché, la connaissance suffisante



SUIVI ET ÉVALUATION DES ENTREPRENEURS

Pour veiller à la maîtrise des coûts, au respect des réglementations et à la qualité des travaux qu'elle sous-traite à ses prestataires, ORES s'est dotée d'une cellule qui suit et évalue continuellement ceux-ci, notamment au travers de visites sur les chantiers. Parmi les points d'attention : la rigueur administrative, la flexibilité et la réactivité, la qualité du travail, l'organisation et la sécurité. Les clients d'ORES sont également consultés lors de l'évaluation des prestataires en charge des travaux qui les concernent.

par les travailleurs sous-traitants de la langue du marché, le logement digne et convenable des travailleurs qui ne peuvent pas rentrer de manière journalière à leur domicile, etc. Des pénalités dissuasives, uniques ou journalières, sont prévues dans les cahiers des charges en fonction des infractions constatées.

La limitation de la sous-traitance à un ou deux degrés, selon les marchés, vise également à renforcer les mesures mises en place par la législation pour contrer le dumping social. Le soumissionnaire doit veiller à remplir les documents du « formulaire de soumission » concernant les sous-traitants, quelle que soit la mesure dans laquelle ils participent à la chaîne de sous-traitance et quelle que soit leur place dans cette chaîne.

Les co-contractants se voient enfin imposer le respect des cinq normes de base de l'Organisation Internationale du Travail : liberté syndicale et reconnaissance effective du

droit de négociation collective, élimination du travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants, amélioration de la condition du travail, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Politique d'achat durable

Pour les marchés de fournitures, ORES encourage la référence à des « éco-labels » ou produits dits « éco-responsables » et équivalents. Pratiquement, lorsqu'elle se fournit en services ou en matériaux, l'entreprise se base sur un règlement spécifique en termes de prévention, de sécurité et de protection de l'environnement.

Le règlement précise les prescriptions en matière de sécurité et stipule au fournisseur l'obligation de respecter diverses réglementations environnementales : gestion des déchets, obligation d'information relative à tout incident pouvant avoir un impact sur l'environnement, obligation de mesures utiles pour limiter les dégâts en cas d'incident, etc.

9. Politique de mécénat et de sponsorship

ORES est véritablement inscrite dans le tissu socio-économique des territoires sur lesquels elle opère. L'entreprise entretient des relations de proximité avec ses partenaires communaux et privés, et plus globalement avec la collectivité dans son ensemble. Régulièrement sollicitée pour soutenir des actions ou des associations diverses, elle a mis en place une politique de partenariat et de mécénat axée prioritairement sur :

- le soutien à des initiatives à caractère régional ou local dans trois domaines : énergie, culture et environnement ;
- la mise à disposition de son expertise et de ses ressources humaines pour des opérations de solidarité.

Soutien à des initiatives locales : proximité et ancrage

Par nature, les activités d'ORES s'inscrivent au cœur de la société wallonne, dans les communes, les localités, les quartiers... Ponctuellement, l'entreprise apporte son soutien à des initiatives locales sur la base de demandes reçues de partenaires communaux ou d'associations. L'objectif de sa politique de partenariat est de consolider son ancrage local par la promotion de ses compétences et de ses services, lors d'événements ou de manifestations axés sur trois domaines spécifiques : énergie, art et culture au sens large et environnement.

En 2015, dans une optique de maîtrise des coûts, la décision a été prise à la fois de réduire les dépenses globales consacrées aux partenariats « régionaux » et de dédier une enveloppe fermée aux partenariats plus « locaux ». En 2018, l'aide accordée par ORES et ses directions locales a permis d'aider plus d'une cinquantaine d'initiatives.

Dans une optique de bonne gouvernance, la volonté de l'entreprise est de structurer et d'encadrer de manière plus précise encore le processus décisionnel lié à l'octroi des partenariats et des aides – financières ou de compétence – dans le contexte de sa politique de relations publiques et

ORES MEMBRE DU COLLECTIF SAMBRIA

ORES, dont le siège central sera bientôt implanté à Gosselies, a rejoint le collectif d'entreprises mécènes Sambria, né sous l'égide de l'asbl Prométhéa en 2017. Ce collectif et les entreprises qui le composent, parmi lesquelles Brussels South Charleroi Airport, Cegelec, le bureau d'études Pirnay ainsi que huit autres sociétés, viennent en aide à des initiatives qui valorisent la culture et le patrimoine dans le grand Charleroi. En 2018, le collectif a accordé son premier soutien au projet « Alba ». Celui-ci, porté par l'artiste carolo Melanie De Biasio, vise à transformer l'ancien consulat d'Italie de Charleroi en un espace commun de vie et de création pour les artistes et le public. L'appel à projets pour le prix qui sera accordé en 2019 a été lancé par le collectif avec Prométhéa en mars dernier.

de communication. Une nouvelle proposition de politique et de processus administratif en matière de partenariats, sponsoring et mécénat sera soumise à la validation du Conseil d'administration d'ORES en 2019.

Un savoir-faire au service de missions de coopération et d'aide au développement

Chaque année, des techniciens et ingénieurs d'ORES se mobilisent bénévolement dans le cadre de l'association Energy Assistance. Ils mènent des actions de coaching et de formation, d'installation ou de réparation de matériel au service de populations de pays en développement n'ayant pas accès à l'énergie. Ils sont des dizaines à s'être rendus ces dernières années dans diverses régions d'Afrique ou d'Asie pour installer, développer, voire réparer les infrastructures nécessaires à l'amélioration des conditions de vie de populations locales.

Pour la première fois en 2015, le Centre de formation d'ORES a également accueilli en son sein les ingénieurs chargés de l'électrification du Parc national des Virunga, situé en République démocratique du Congo, afin de les former à la construction et à la gestion quotidienne d'un réseau électrique. Au regard des résultats concrets et probants ayant découlé de cette initiative, trois nouveaux stagiaires congolais seront accueillis dans le cadre d'une formation de deux mois en 2019.



LES MEMBRES DU PERSONNEL MOBILISÉS POUR VIVA FOR LIFE

Chaque année à l'approche des fêtes, l'opération « Viva for Life » fait appel à la solidarité des Wallons et des Bruxellois pour récolter des dons destinés aux enfants défavorisés. Partenaire de la première heure de l'opération, ORES a pu à nouveau l'an dernier compter sur la participation et l'engouement de ses collaborateurs. Lors de cette édition 2018, ce sont plus de 18.000 euros qui ont été remis à l'action soutenue par la RTBF et CAP48, suite aux récoltes de dons mises en place sous l'impulsion des membres du personnel.



03

Rapport de gestion





1. Commentaires sur les comptes annuels p.72
2. Comptes annuels p.86

1. Commentaires sur les comptes annuels

(article 119, § 1^{er} du Code des sociétés)

1.1. Exposé fidèle sur

A. L'évolution des affaires

Il est renvoyé au titre II – Rapport d'activité et de développement durable – Déclaration d'informations non financières.

B. Les résultats et la situation de la société

ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Évolution du résultat consolidé (en k€)	31/12/2018	31/12/2017
Ventes et prestations	1.166.474	1.151.189
Coût des ventes et prestations	- 955.770	- 930.497
Bénéfice d'exploitation	210.704	220.692
Produits financiers	714	352
Charges financières	- 62.330	- 60.411
Bénéfice de l'exercice avant impôts	149.088	160.633
Impôts sur le résultat	- 52.219	- 63.049
Bénéfice consolidé de l'exercice	96.869	97.584

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1.125.192 k€ en 2018 contre 1.106.360 k€ en 2017. Il comprend principalement les redevances de transit facturées aux fournisseurs d'énergie, les ventes d'énergie aux clients protégés ainsi que les produits relatifs aux travaux pour compte de tiers.

Le montant des autres produits est de 41.282 k€ en 2018 contre 44.829 k€ en 2017.

Les coûts des ventes et prestations s'élèvent en 2018 à 955.770 k€ soit une augmentation de 25.274 k€ par rapport à 2017. Signalons à ce sujet que :

- les services et biens divers s'élèvent en 2018 à 571.828 k€ (augmentation de 8.652 k€) ; la redevance Elia constitue

l'élément le plus important de cette rubrique de coûts, elle s'élève en 2018 à 355.099 k€ ;

- les rémunérations et charges sociales s'élèvent quant à elles en 2018 à 153.112 k€ contre 161.367 k€ en 2017 ;
- les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les amortissements des écarts de consolidation positifs augmentent de 11.199 k€ et s'élèvent à 156.695 k€ en 2018 ;
- en ce qui concerne les réductions de valeur sur nos créances commerciales, en 2018, une charge de 2.727 k€ a été enregistrée contre une charge de 5.336 k€ en 2017, cet écart est justifié par une prise en charge en irrécouvrables plus importante en 2018 par rapport à 2017 (8.529 k€ contre 5.823 k€) ;

- en 2018, des dotations aux provisions pour risques et charges ont été comptabilisées pour 20.360 k€ contre 9.201 k€ en 2017 ; principalement dû à une provision complémentaire relative au projet « Atrias ».

Le résultat financier du Groupe se solde par une charge de 61.616 k€ en 2018 contre 60.059 k€ en 2017. Il s'agit principalement des intérêts payés pour nos emprunts bancaires, obligataires et billets de trésorerie.

Les impôts, constitués principalement de l'impôt des sociétés s'élèvent en 2018 à 52.219 k€ contre 63.050 k€ en 2017. La diminution de 10.831 k€ s'explique en grande partie par le changement de taux d'imposition passant de 33,99% à 29,58% en 2018.

ÉLÉMENTS DU BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

Le total bilantaire s'élève à 4.290.787 k€ par rapport à 4.232.969 k€ à fin 2017.

Bilan consolidé en k€	31/12/2018	31/12/2017
ACTIF		
Frais d'établissement	0	1.914
Actifs immobilisés	3.759.691	3.604.301
Actifs circulants	531.096	626.754
Total actif	4.290.787	4.232.969
PASSIF		
Capitaux propres	1.630.947	1.597.537
Intérêts de tiers	2	2
Provisions, impôts différés et latences fiscales	54.166	33.806
Dettes	2.605.672	2.601.624
Total passif	4.290.787	4.232.969

ACTIF

Les frais d'établissement sont constitués des frais d'émission d'emprunts et sont totalement amortis à fin 2018.

Les immobilisations incorporelles d'un montant de 80.313 k€ c/ 59.559 k€ en 2017 sont constituées de dépenses relatives à des projets informatiques (notamment projet « Atrias ») et de frais de développement (Smart Grid et Smart Metering).

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 3.670.613 k€ en 2018 par rapport à 3.536.536 k€ en 2017 soit une augmentation de 134.077 k€. Cette augmentation s'explique comme suit :

- investissements de l'exercice : + 249.664 k€ ;
- reprise des réseaux électriques des communes de Chastre, Incourt, Perwez et Villers-la-Ville précédemment exploités par PBE : + 29.570 k€ ;

- amortissements de l'exercice : - 137.488 k€ (en ce compris « l'amortissement » de la plus-value RAB (« Regulated Asset base » ou actif régulé) de 20.524 k€) ;
- mises « hors service » d'installations : - 7.669 k€.

Les immobilisations financières d'un montant de 8.765 k€ c/ 8.206 k€ en 2017 sont constituées principalement d'une avance par ORES scrl à la scrl Atrias pour 7.955 k€, des parts détenues par ORES scrl dans les sociétés scrl Atrias, Laborelec et N-Allo ainsi que des parts détenues par ORES Assets dans les sociétés scrl Laborelec et Igretec.

Les stocks et commandes en cours d'exécution s'élèvent à 46.173 k€ et sont composés de marchandises (37.764 k€) ainsi que des travaux en cours pour compte des particuliers et des communes (8.409 k€).

Les créances commerciales s'élèvent à 152.052 k€ c/ 163.613 k€ en 2017 et se composent notamment des créances vis-à-vis des fournisseurs d'énergie dans le cadre de la facturation des redevances de transit ainsi que des créances envers la clientèle protégée et « fournisseur X ».

La rubrique « autres créances » (13.495 k€ c/ 6.135 k€ en 2017) comprend la TVA à récupérer (3.743 k€) ainsi que les créances relatives aux dégâts au réseau occasionnés par des tiers (2.503 k€) et des créances diverses (7.249 k€).

Les placements de trésorerie pour un montant total de 77.778 k€ c/ 145.016 k€ en 2017, sont principalement constitués de placements à terme sur comptes bancaires pour 51.000 k€.

Les valeurs disponibles (45.447 k€) regroupent les liquidités détenues en comptes à vue et dans les fonds sociaux.

Les comptes de régularisation (190.107 k€ c/ 206.010 k€ en 2017) comprennent principalement le solde des capitaux pensions restant à prendre en charge pour un montant de 36.131 k€, la redevance de voirie gaz de 17.440 k€, les actifs réglementaires pour 117.211 k€ ainsi que la RTNR (redevance transit non-relevée) pour 6.252 k€.

PASSIF

Le capital souscrit s'élève au 31 décembre 2018 à 713.028 k€, en augmentation de 771 k€ par rapport au 31 décembre 2017 et se compose de :

- parts A : 479.997 k€ ;
- parts R : 233.031 k€.

Le capital a augmenté de 771 k€ suite à l'émission de nouvelles parts R pour 1.500 k€ et par l'effet de l'augmentation de capital de 18.153 k€ survenue fin 2018 pour financer les investissements de l'exercice ; une partie de cette augmentation de capital (11.252 k€) ayant été financée par les associés publics via la conversion de parts R en parts A. Ceci a été compensé par le remboursement de parts R pour un montant de 8.673 k€. Signalons également la reprise, au 1^{er} janvier 2018, des réseaux électriques des quatre communes précédemment exploitées par PBE, avec un impact à la hausse sur le capital pour 1.043 k€ (apport en nature ayant fait l'objet d'une augmentation de capital).

La réévaluation des immobilisations corporelles s'élevant à 528.826 k€ représente la différence initiale entre la RAB

et la valeur comptable de ces mêmes immobilisations en 2001 pour l'activité électricité et en 2002 pour l'activité gaz. Cette rubrique est en diminution de 13.636 k€ suite à l'amortissement de la plus-value pratiqué au taux de 2% l'an pour 20.525 k€ compensé partiellement par la valeur acquise suite à la reprise des réseaux électriques des quatre communes précédemment exploitées par PBE pour 6.889 k€.

Les réserves consolidées augmentent de 46.256 k€ suite principalement :

- au transfert en réserves indisponibles de l'amortissement de la plus-value de réévaluation pour un montant de 20.525 k€ (à partir de la rubrique « plus-value de réévaluation ») ;
- aux mouvements sur réserves disponibles dans le cadre de l'affectation des résultats pour un montant de 9.117 k€ (dotation : 15.059 k€ et prélèvement : 5.942 k€ dont 3.997 k€ sur décision de l'Assemblée générale d'ORES Assets de juin et novembre 2018 dans le cadre de la reprise des réseaux électriques des quatre communes précédemment exploitées par PBE) ;
- la reprise des réseaux électriques des quatre communes précédemment exploitées par PBE a généré une augmentation des réserves au 31.12.2018 :
 - réserve légale : 1,6 k€ ;
 - réserve indisponible : 9.468 k€ dont 1.035 k€ ont été incorporés au capital en 2018 ;
 - réserve disponible : 5.655 k€ dont 3.997 k€ font partie du prélèvement (voir le 2^{ème} point repris ci-dessus).Impact global au 31.12.2018 : 14.089 k€ ;
- au transfert aux réserves immunisées pour 748 k€ relatif au « Tax-shelter » et au résultat reporté pour 1.778 k€.

Le compte subsides en capital (71 k€) représente deux subsides reçus de la Wallonie, l'un dans le cadre d'un projet de gestion de réseaux ouverts au renouvelable et l'autre pour un projet de recherche industrielle d'intérêt général relatif aux compteurs communicants (Smart Users).

Les intérêts de tiers représentent la quote-part de la filiale ORES scrl cédée en 2013 par ORES Assets aux intercommunales pures de financement (cession totale de sept parts sociales).

Les provisions pour risques et charges augmentent de 20.360 k€ et passent de 33.806 k€ à 54.166 k€ au 31 décembre 2018. Elles sont constituées de :

- provisions environnementales pour 3.789 k€ ;
- provisions pour litiges pour 43.618 k€ dont :

- les provisions pour déplacements d'installations (8.103 k€) ;
- la provision pour couverture des risques applicatifs associés à la transition vers de nouveaux systèmes informatiques nécessaires aux processus de marché et à leurs évolutions (8.101 k€) ;
- la provision pour le projet « Atrias » pour 19.500 k€ ;
- la provision constituée suite à une dénonciation du contrat de prestation de services informatiques pour l'implémentation d'un système d'information pour le comptage intelligent (4.788 k€) ;
- les autres provisions : 3.126 k€ ;
- provision dans le cadre des travaux de vectorisation des plans des réseaux de distribution pour 6.759 k€.

Les dettes à plus d'un an (1.994.675 k€ c/ 2.010.711 k€ à fin 2017) sont en diminution de 16.036 k€. Elles sont constituées principalement d'emprunts contractés par le Groupe auprès d'établissements de crédit (1.086.783 k€), d'autres emprunts (650.600 k€) ainsi que d'un emprunt auprès de la BEI (250.000 k€).

Les dettes à plus d'un an échéant dans l'année (139.787 k€) sont constituées par le capital des emprunts à rembourser en 2019.

Les dettes financières court terme (92.000 k€) sont uniquement constituées de billets de trésorerie.

Les fournisseurs divers ainsi que les factures à recevoir constituent l'essentiel des dettes commerciales (166.180 k€ c/ 159.297 k€ en 2017).

Les acomptes reçus sur commande (26.848 k€) comprennent les facturations intermédiaires adressées à la clientèle protégée et sous « fournisseur X » (obligations de service public ou OSP), ainsi que les acomptes de clients pour travaux à effectuer.

Les dettes fiscales, salariales et sociales d'un montant de 69.032 k€ (c/ 50.894 k€ en 2017) reprennent :

- les dettes fiscales (6.625 k€) : le solde de précompte professionnel à payer, la TVA du mois de décembre 2018, le précompte mobilier à payer relatif à l'acompte sur les dividendes 2018 ainsi que la provision fiscale basée sur le résultat de l'exercice 2018 ;

- les dettes salariales et sociales (62.407 k€) : les provisions pour rémunérations, primes à payer et diverses cotisations annuelles (Inami, ONSS).

La rubrique « autres dettes » (40.232 k€), en diminution de 1.023 k€, comprend principalement le solde des dividendes à verser après l'Assemblée générale ordinaire du premier semestre 2019 (31.103 k€) ainsi que les dettes envers les tiers et le personnel (fonds sociaux).

Les comptes de régularisation du passif (76.918 k€ c/ 74.207 k€) sont principalement constitués :

- des soldes régulateurs (44.045 k€) ;
- d'un montant de 13.590 k€ de charges financières essentiellement relatives à nos placements privés et autres emprunts ;
- des indemnités (4.184 k€) reçues pour couvrir les rentes futures ;
- de la redevance de transit non-relevée à fin 2018 (12.418 k€).

1.2. Description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée

Les paragraphes qui suivent décrivent les mesures prises pour remédier aux principaux risques et incertitudes connus auxquels le groupe ORES est confronté. La gestion des risques est un processus clé pour aider ORES dans la réalisation de ses objectifs stratégiques tels que documentés dans le plan stratégique. En 2018, ORES a établi une nouvelle méthodologie de gestion des risques. Ce processus identifie, analyse et évalue les risques pertinents en fonction de leur nature, de leur probabilité de survenance et de leur impact potentiel sur la réalisation des objectifs d'ORES. La méthodologie utilisée dans ce processus est décrite dans le rapport financier 2018 relatif aux comptes ORES Assets consolidés BGAAP, et plus particulièrement dans la partie « Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ». Les résultats de l'exercice 2018 sont explicités ci-dessous, à l'exception des typologies pour lesquelles l'estimation du risque est faible (image/réputation, gouvernance, juridique, technologique). Il s'agit de l'image « risques » à fin août 2018. De plus, certains risques non identifiés pourraient exister ou, alors qu'ils paraissent limités aujourd'hui, gagner en importance dans le futur. Néanmoins, l'objectif de la nouvelle méthodologie est, en responsabilisant l'ensemble des départements et en

multipliant de ce fait les sources d'information, de réduire la probabilité d'ignorer un risque sévère.

A. RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Les risques de ressources humaines regroupent les risques liés au capital humain de l'entreprise.

Ces risques :

- sont directement liés aux enjeux de performance globale de l'entreprise (économique et financière) ;
- peuvent avoir un impact profond et durable au sein de l'entreprise.

Ces risques peuvent notamment avoir pour effet de réduire la capacité de l'entreprise à disposer du personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Cela signifie un personnel en nombre suffisant, mais également un personnel compétent et motivé.

Le plan de transformation d'ORES et ses projets et programmes nécessitent des ressources humaines importantes. Et cela alors que la continuité et la qualité du service doivent être assurées en permanence, l'électricité et le gaz étant des biens de première nécessité dont la distribution ne peut être suspendue pour cause de transformation.

Trois risques potentiels ont dès lors été identifiés en termes de ressources humaines :

- la soutenabilité de la charge de travail, principalement pour les ressources impliquées simultanément dans la transformation et dans la gestion du *business-as-usual* ;
- la capacité à attirer, recruter et conserver les talents nécessaires, notamment dans des secteurs très compétitifs comme les profils IT ;
- la maîtrise des coûts salariaux sur le moyen et long terme, par rapport à l'enveloppe tarifaire accordée par le régulateur pour la période 2019 - 2023 et l'ambition d'ORES de garantir une maîtrise et une stabilité tarifaires.

Un vaste programme a été développé pour anticiper, gérer et maîtriser ces risques.

Une analyse d'impact est réalisée avec les projets. Elle a pour objectif d'optimiser l'organisation de l'entreprise au regard des besoins des projets et du bien-être des travailleurs. Elle se traduit par la réorientation de certains membres du personnel, la mise en place d'entretiens de

carrière, une nouvelle gestion de la mobilité, la détection des postes critiques et des hauts potentiels.

La politique de recrutement est adaptée aux nouveaux défis. De nouveaux canaux de recrutement, s'appuyant notamment sur le digital, sont mis en place. Le recrutement est de plus en plus orienté vers les capacités d'apprentissage et de changement des candidats.

Complémentairement, le bien-être et l'environnement de travail des travailleurs font l'objet d'une attention accrue. Un baromètre social est effectué sur base de différents outils : enquête bien-être, thermomètre social, micro-trottoir. ORES met en place un environnement favorisant la créativité, l'interaction et le bien-être au travail.

La problématique « ressources humaines » fait l'objet d'un suivi régulier sur base d'indicateurs clés. Une attention plus particulière est accordée à l'analyse de l'absentéisme et l'accompagnement au retour.

La maîtrise des coûts salariaux fait l'objet d'une attention toute particulière. Les pratiques de rémunérations, salariales ou extra-salariales, sont revues régulièrement afin de garder l'évolution des coûts salariaux sous contrôle à moyen et long terme tout en garantissant d'une part, le respect de la législation et des conventions applicables, et d'autre part, l'attractivité et la rétention de profils qualifiés.

Le contrôle interne en matière de coûts salariaux est également renforcé, tout comme la veille fiscale et de sécurité sociale.

B. RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE

Cette typologie regroupe les risques liés à la capacité d'ORES à définir et mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action déclinant celle-ci en programmes et projets concrets.

Ces risques peuvent se concrétiser par des difficultés à

- appréhender l'environnement externe de l'entreprise ;
- élaborer des stratégies suffisamment visionnaires pour assurer la pertinence et la longévité de l'organisation ;
- communiquer la stratégie à l'échelle de l'organisation ;
- mener à bien les programmes et projets stratégiques.

Le contexte de la distribution d'électricité et de gaz est confronté à des changements de plus en plus rapides et

incertains. À ce titre, une tension croissante existe entre la volonté de l'entreprise de mettre en place une stratégie visant à anticiper les besoins des clients et les attentes des autorités, et le risque qu'une évolution législative ou technologique pouvant impacter significativement cette stratégie.

À ce titre, un risque majeur pour l'année a été le changement de stratégie de déploiement des compteurs intelligents effectué par le Gouvernement wallon. Alors que le projet de décret approuvé en première lecture par le Gouvernement wallon prévoyait un plan de déploiement généralisé en phase avec le projet d'ORES, le texte final impose aux gestionnaires de réseau un déploiement partiel limité à certains segments de clients.

L'incertitude au sujet de la capacité d'Atrias d'être opérationnelle en 2020 constitue également un facteur de risque. Le développement de cette nouvelle *clearing house* fédérale pour la gestion des données et des processus liées au marché de la fourniture d'électricité et de gaz connaît effectivement plusieurs difficultés faisant planer des incertitudes sur son timing et son périmètre.

Enfin, de manière plus générale, se pose la question de la capacité de l'entreprise à s'adapter à un contexte évoluant de plus en plus rapidement et de manière imprévisible.

ORES a réagi directement au changement de stratégie de déploiement des compteurs intelligents décidé subitement par les autorités régionales. Le programme a été réorganisé et un travail considérable a été effectué pour identifier les acquis à conserver et les modifications à effectuer pour répondre au nouveau prescrit légal. Des synergies ont été recherchées et développées avec l'autre grand GRD en Région wallonne, RESA, pour dégager des solutions communes les plus efficaces possibles.

L'évolution du projet Atrias est suivie régulièrement par le Comité de direction. Les dépendances avec d'autres programmes et le plan de transformation ainsi que les impacts financiers et les impacts éventuels sur les obligations légales de l'entreprise sont identifiés et monitorés de manière continue. Les ressources nécessaires sont mobilisées pour que la contribution d'ORES à ce projet fédéral soit au niveau requis.

Concernant la capacité d'adaptation de l'entreprise et de sa stratégie, une mise à jour annuelle du plan stratégique

est réalisée, pour garantir sa pertinence avec le contexte extérieur. En 2018, une refonte importante (mais dans la continuité) du plan stratégique a été effectuée, en fixant un cadre à l'horizon 2019 - 2025, intégrant notamment le nouveau plan de transformation.

C. RISQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

RISQUE TARIFAIRE

Les activités d'ORES sont régies par un important cadre législatif et réglementaire dont deux des principaux éléments sont le décret tarifaire et la méthodologie tarifaire établie sur base de ce décret par la CWaPE. Ce cadre détermine notamment les moyens dont dispose le GRD pour financer ses activités (le revenu autorisé) ou encore un ensemble de règles pouvant influencer positivement ou négativement la rémunération des actionnaires (mécanisme de régulation incitative). Les décisions prises par le régulateur dans le cadre de la méthodologie tarifaire 2019 - 2023 pourraient mettre une pression sur les revenus autorisés d'ORES, ce qui pourrait impacter la qualité des prestations et/ou l'atteinte de certains objectifs de l'entreprise. La méthodologie tarifaire, plus incitative que les précédentes, présente également certains risques, par exemple en cas d'écarts sur les coûts contrôlables, de non-respect du mécanisme incitatif ou encore de dépassements par rapport aux budgets des projets spécifiques. Pour mitiger ce risque un ensemble de mesures a été prises dans le cadre de l'approbation des tarifs 2019 - 2023 : prudence dans l'établissement des budgets ayant servi de base au revenu autorisé, suivi mensuel des grandes composantes des coûts, etc. Le revenu autorisé 2019 - 2023 d'ORES ayant été approuvé en 2018, tout comme sa déclinaison dans les tarifs en 2019, ce risque a été diminué.

Enfin, l'entreprise doit veiller à respecter les covenants financiers qui sont dès lors suivis régulièrement.

RISQUES DE CRÉDIT

ORES poursuit une politique de financement faisant appel à des sources diversifiées sur le marché des capitaux. Depuis 2012, le financement du Groupe est réalisé par ORES scrl, avec garantie d'ORES Assets scrl.

Les sources de financement consistaient en 2018 notamment en :

- un programme de billets de trésorerie à durée indéterminée d'une hauteur maximale de 550 M€ ;

- des montants récoltés via des placements privés (en 2012, 2014 et 2015 via marchés obligataires ou autres) ;
- l'émission d'emprunts bancaires ;
- un important financement levé auprès de la Banque Européenne d'Investissement (550 M€) ;
- une ligne de crédit court terme pour un montant global de 50 M€.

RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT

Toute modification des taux d'intérêt a un impact sur la hauteur des charges financières. Pour réduire ce risque au minimum, ORES applique une politique de financement et de gestion de la dette qui vise à atteindre un équilibre optimal entre taux d'intérêt fixes et variables. En outre, des instruments financiers de couverture sont utilisés pour se prémunir des incertitudes. La politique de financement tient également compte de la maturité de la dette. En vue de maîtriser le risque de taux, ORES utilise des instruments financiers dérivés tels que des swaps (taux court terme vers taux long terme), des caps de taux d'intérêt ainsi que des collars (combinaison de l'achat d'un cap et de la vente d'un floor). La gestion de la dette et les données du marché sont suivies attentivement. Aucun instrument dérivé n'est utilisé à des fins de spéculation.

RISQUE FISCAL

ORES Assets scrl et ORES scrl sont soumises à l'impôt des sociétés. Actuellement, la méthodologie tarifaire prévoit que toute charge fiscale est intégrée dans les tarifs et par conséquent, l'impact de l'évolution de la législation fiscale est limité pour le groupe ORES.

RISQUES DE PATRIMOINE ET DE LIQUIDITÉ

Dans le cadre de la gestion de ces risques et de la facturation des redevances d'utilisation des réseaux, ORES dispose de garanties financières de l'ensemble des fournisseurs d'énergie actifs sur le réseau. Ces garanties financières sont définies par le contrat octroyant l'accès au réseau et sont révisables annuellement. L'entreprise renforce aussi les actions spécifiques de recouvrement des créances relatives aux travaux réalisés dans le cadre de la gestion des réseaux, via l'attribution de marchés publics à des sociétés de recouvrement.

ORES dispose d'une capacité de financement court terme par l'intermédiaire de son programme de billets de trésorerie et de la ligne de crédit évoquée ci-avant ; on peut considérer que le risque de liquidité est quasi-nul. La

gestion de la trésorerie permet de limiter les risques de marché, de structure de patrimoine et de liquidité. Les organes de gestion ont mis en place une politique prudente de placements, se basant sur la diversification ainsi que le recours à des produits au risque – de crédit et de taux – limité. ORES est attentive à la problématique des taux négatifs dans la gestion de sa trésorerie. Enfin, il faut noter que la méthodologie tarifaire 2018 prévoit que tous les coûts liés à la politique de financement sont couverts par l'enveloppe réglementaire.

RISQUES MACRO-ÉCONOMIQUES ET CONJONCTURELS

La situation économique actuelle pourrait avoir des répercussions sur la demande d'électricité et de gaz naturel ou encore sur les conditions de financement d'ORES, voire sur le résultat à distribuer aux associés. Ces risques et leurs effets ne sont normalement pas supportés par le Groupe. La méthodologie tarifaire prévoit en effet leur prise en compte dans le cadre de l'approbation des soldes réglementaires et leur imputation, en principe, dans les tarifs de la période réglementaire suivante.

D. RISQUES RÉGULATOIRES

Cette typologie regroupe les risques liés à un changement potentiel (ou au maintien non souhaité) d'éléments du cadre législatif et réglementaire auquel est soumis ORES (législation européenne, fédérale ou régionale ; décisions du régulateur ; modèle de marché).

Cette typologie revêt une dimension particulière pour une entreprise de monopole public dont le périmètre d'activités est fortement conditionné par le cadre réglementaire. Dans le cas d'ORES, ce sont notamment les missions confiées par les décrets wallon électricité et gaz qui sont visées.

Les risques liés au décret et à la méthodologie tarifaires sont repris dans la typologie « Économie – Finance ».

Le risque réglementaire principal identifié en 2018 est lié à un ensemble d'évolutions réelles ou potentielles du cadre réglementaire pouvant mener à une diminution des volumes facturés en électricité et en gaz. Un cadre plus favorable aux lignes directes, l'augmentation des exigences en termes d'efficacité énergétique des bâtiments, des nouveaux mécanismes de réseaux privés, etc., sont des exemples de ces risques.

De manière structurelle, ORES entretient des contacts larges et proactifs avec les autorités et administrations wallonnes et également l'ensemble des parties prenantes pour les informer des effets potentiels sur le métier de gestionnaire de réseau des mesures prises ou envisagées par les autorités. ORES participe aux discussions au sein du Pôle « Énergie » du Conseil économique social et environnemental de Wallonie (le CESW). Il s'agit d'un organe consultatif chargé de remettre des avis en matière de politique énergétique à la demande du Gouvernement, à la demande de l'administration régionale de l'énergie, à la demande de la CWaPE ou d'initiative.

Des actions concrètes sont également mises en place pour anticiper et intégrer les grandes évolutions sociétales et du modèle de marché dans les activités d'ORES et dans une gestion durable du réseau : projet pilote e-cloud visant à tester l'autoconsommation collective via le réseau public dans un parc d'activité économique, réflexion tarifaires pour intégrer les effets des nouveaux modes de production et de consommation, attention accrue pour la mission de facilitateur de marché (inscrite dans les missions légales du GRD), mise en place d'une cellule innovation, programme

promogaz pour augmenter le nombre de raccordement au réseau existant, soutien à la mobilité CNG, etc.

Concernant plus spécifiquement le risque lié aux élections régionales de 2019, il a été décidé d'élaborer à mémorandum à destination des partis politiques.

E. RISQUES INFORMATIQUES

Le risque informatique est un risque :

- associé à l'utilisation, la possession, l'exploitation, l'implication, l'influence et l'adoption de l'informatique chez ORES. C'est un outil incontournable pour l'entreprise ;
- comprenant la diffusion non autorisée d'informations, les erreurs, les fraudes, une interruption de l'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel, une planification inefficace ainsi que des risques liés aux opérations d'informatique individuelle.

Le risque peut notamment se traduire par un manque d'outils modernes et applicatifs permettant de réaliser les métiers de GRD, la conduite des réseaux ou le traitement de l'information et sa mise à disposition.

Les défis liés à la transformation de l'entreprise représentent des risques associés à la modernisation et à la mise en œuvre de nouveaux socles informatiques comme : plateforme de données, plateforme clients, AMI Smart, EAM, etc. L'impact sur les systèmes actuels est important tant d'un point de vue technologique que d'un point de vue métier.

En termes de gestion quotidienne, certains risques sont inhérents aux métiers de l'informatique et doivent être couverts par la gestion de l'obsolescence et la mise en œuvre d'éléments de sécurité afin de prévenir de pertes, de vols de données et voir même d'interruptions de service. Des situations de dépendance forte par rapport à certains fournisseurs externes pour la gestion d'une partie de nos activités opérationnelles sont également un élément d'attention.

La mise en œuvre et la consolidation du plan de transformation sont des éléments qui diminuent de manière significative les risques évoqués ci-dessus. Une roadmap intégrant le remplacement applicatif en fin de vie est élaborée, avec un suivi des applicatifs pour anticiper toute obsolescence. La mise en œuvre des réglementations RGPD et NIS diminue également les risques liés à la sécurité informatique par la mise en œuvre de contrôles et de suivis sur la manipulation

des données et sur l'identification des systèmes critiques pour assurer nos missions. Concernant le risque de dépendance à des fournisseurs en situation de monopole, celui-ci est diminué en donnant la priorité aux technologies et aux standards éprouvés (*adopt before adapt*), en internalisant des applications et en renforçant l'implication du département informatique dans les cahiers des charges.

F. RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels sont ceux qui peuvent affecter la capacité de l'entreprise à réaliser les activités avec rigueur et en respectant les objectifs, délais et budgets définis, en pouvant supporter la comparaison par rapport à d'autres opérateurs. Ces risques peuvent provenir des systèmes ou processus, ou des événements externes, d'erreurs du personnel au sens large (intentionnels ou non), tels que :

- les risques liés à la dégradation des réseaux ;
- les risques technologiques ;
- les risques de black-out ou de pénurie ;
- les risques climatiques ;
- les risques environnementaux ;
- les risques de litiges juridiques ;
- les risques informatiques et télécommunications.

Les origines peuvent être diverses : erreur humaine, fraude, défaillance des systèmes informatiques, défaillance naturelle.

Au niveau opérationnel, les risques de perturbations ou de paralysie du réseau font partie intégrante du métier de gestionnaire de réseau, tout comme la sécurisation des sites, postes et cabines, données, etc. Ces risques peuvent être potentiellement aggravés par le vieillissement du réseau.

Complémentairement, le risque d'arrêt du centre logistique d'ORES a également été identifié.

De nombreuses mesures sont prises pour réduire les risques de perturbations du réseau et pour gérer au mieux leur résolution en cas de survenance : retours d'expériences, maintenance préventive et nouveaux investissements, surveillance des réseaux, plan de sauvegarde PIU, alimentations de secours, exercices et simulations, sensibilisation du personnel, etc. Des plans directeurs et des indicateurs clés sont utilisés pour suivre le vieillissement du réseau et l'impact sur ses performances en termes de fiabilité. ORES investit de manière régulière dans son réseau et collabore avec ses fournisseurs à l'amélioration de la fiabilité des matériels qu'elle leur achète. À terme une analyse devra être

faite afin d'identifier si un renforcement des investissements est nécessaire en réponse au vieillissement.

La conscientisation du personnel d'ORES est également effectuée en ce qui concerne les problématiques de sécurité. Les sous-traitants sont sensibilisés et encadrés par rapport à ces problématiques. Un ensemble de mesures de protection physique (badges, barrières, détection des intrusions, tournée d'agents de sécurité) et des données (pares-feux, plans d'action qualité des données, mesures de sécurité IT, mise en place et suivi du RGPD) sont mises en place. En outre, la qualité des fournitures est monitorée et les critères d'acceptance du matériel sont le cas échéant renforcés pour pallier certaines défaillances constatées.

Enfin, les risques liés au centre logistique sont mitigés par des mesures de protection anti-incendie, de sécurisation de l'alimentation électrique et de maintenance préventive de l'outil robotique.

1.3. Données sur les événements importants survenus après la clôture de l'exercice

Le 1^{er} janvier 2019, les opérations nécessaires à la mise en place de la nouvelle politique de dividendes ont été réalisées. Les parts R existant à cette date ont été converties en parts A. Les réserves disponibles au 31 décembre 2018 ont été incorporées au capital, donnant également lieu à la création de parts A. L'annexe 1 des statuts mise à jour et détaillant le nombre de parts A revu suite à ces opérations, est reprise à la fin du rapport financier 2018 relatif aux comptes ORES Assets.

En date du 7 février 2019, la CWaPE a approuvé les propositions de tarifs périodiques électricité et gaz pour la période régulatoire 2019 - 2023 d'ORES Assets. Les tarifs non-périodiques pour la même période ont été approuvés le 20 février 2019.

Sur la base de l'approbation par les associés d'ORES Assets de l'opération relative au transfert (partiel) des communes de Celles, Comines-Warneton, Ellezelles et Mont-de-l'Enclus de Gaselwest vers ORES Assets pour la gestion des réseaux de distribution d'électricité et de gaz naturel, à compter du 1^{er} janvier 2019. Ces quatre communes sont intégrées dans le secteur Mouscron. La partie de la commune de Frasnes-lez-Anvaing précédemment associée à Gaselwest

a également été transférée du secteur Hainaut vers le secteur Mouscron. À partir de cette date, les tarifs du secteur Mouscron sont applicables pour ces entités.

1.4. Indications sur les circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de l'ensemble consolidé

Néant

1.5. Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement

L'évolution des techniques en matière de gestion de réseaux, comptage intelligent et autres développements montrent que des coûts importants de développement sont générés et qu'il est fort probable qu'ils se répartissent sur des périodes plus longues que par le passé. Dans cette optique, ORES scrl a pris l'option de procéder à l'activation de dépenses de personnel relatives aux chercheurs, techniciens et autre personnel d'appui, dans la mesure où ils sont affectés à la réalisation d'un projet qualifié de « développement ».

1.6. Présentation de l'utilisation des instruments financiers par la société

Jusque 2012, les 8 GRD mixtes qui ont fusionné pour constituer ORES Assets se sont financés par la conclusion d'emprunts bancaires (via marchés publics) auprès des grands organismes financiers belges.

Depuis 2012, le financement du groupe est réalisé par ORES scrl, ce qui permet au groupe de bénéficier de sources de financement diversifiées. Les financements ainsi réalisés par ORES scrl sont garantis par ORES Assets.

En dehors du financement bancaire (qui n'est plus soumis à marché public depuis le 30 juin 2017), ORES scrl au 31 décembre 2018 :

- dispose d'un programme de billets de trésorerie de 550 M€ et d'une durée indéterminée ;
- dispose d'une ligne de crédit renouvelée annuellement pour un montant global de 50 M€ et dont le renouvel-

lement est en cours d'analyse au moment de rédiger le présent rapport ;

- a réalisé en 2012 une émission d'obligations admises à la cote officielle et à la négociation sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg dans le cadre d'un placement privé. Une partie de cet emprunt a fait l'objet d'une opération de rachat courant 2018 ;
- a réalisé en 2014 et 2015 des émissions d'obligations admises à la cote et à la négociation sur le segment « Open market » de la Bourse de Francfort sous forme de placements privés ;
- a obtenu de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) en 2017 un programme de financement d'un montant total de 550 M€ à tirer sur cinq ans.

ORES a contracté en 2018 deux nouveaux emprunts bancaires pour 80 M€ et a effectué un tirage de 100 M€ sur le programme de financement auprès de la BEI.

ORES continuera à poursuivre à l'avenir une politique de financement faisant appel à des sources diversifiées sur le marché des capitaux.

La politique de financement s'appuie sur trois points (taux d'intérêt, durée des emprunts et utilisation des produits dérivés de couverture). Ces principes ont fait l'objet de décisions des organes compétents d'ORES Assets et d'ORES scrl. La politique de financement tient aussi compte des différentes durées de vie des emprunts et de la durée de vie des actifs.

L'évolution des taux d'intérêts fait l'objet d'un suivi particulier. Toute variation des taux d'intérêts a en effet un impact sur la hauteur des charges financières. Pour se prémunir contre risque, ORES et ORES Assets sont attentifs, dans le cadre de la gestion de la dette, à repartir de manière optimale les proportions d'emprunts à taux d'intérêt variable et à taux fixe dans son portefeuille.

En outre, des instruments financiers de couverture sont utilisés pour couvrir les évolutions à la hausse des taux d'intérêts. Ce risque est maîtrisé grâce à l'utilisation des instruments financiers dérivés tels que des swaps de taux d'intérêt (taux court terme vers taux long terme), des caps de taux d'intérêt ainsi que des collars (combinaison de l'achat d'un cap et de la vente d'un floor). Aucun instrument dérivé n'est utilisé à des fins de spéculation.

1.7. Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques des sociétés liées en relation avec le processus d'établissement des comptes consolidés

La gestion opérationnelle et journalière des activités d'ORES Assets, en ce compris par exemple la tenue de la comptabilité, étant confiée à ORES – en tant que société exploitante –, la présente description se focalisera essentiellement sur les caractéristiques des systèmes mis en place en ORES en relation avec le processus d'établissement des comptes.

Le contrôle interne et la gestion des risques implémentés en ORES s'inscrivent dans le cadre de la gouvernance d'entreprise mise en place afin de permettre à l'entreprise de prendre ses décisions de manière responsable, efficace et transparente.

A. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Conformément aux statuts d'ORES, le Conseil d'administration a mis en place différents comités qui l'assistent dans l'exercice de ses responsabilités : le Comité d'audit, le Bureau exécutif et le Comité de nomination et de rémunération. Au Comité d'audit, il a notamment confié les missions (i) de l'assister à l'examen des informations financières, (ii) de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (iii) de suivi de l'audit interne et de son efficacité et (iv) de suivi du contrôle légal des comptes et des recommandations formulées par le réviseur. Ce Comité se réunit au minimum trois fois par an pour discuter de ces différents points.

Le Conseil d'administration a délégué au Comité de direction la conduite opérationnelle de la société. Le département Finances & Controlling soutient, dans ce cadre, le Comité par la mise à disposition, en temps utile, d'informations financières correctes et fiables. Ces informations sont nécessaires, d'une part, à la prise de décision pour le suivi des activités de gestion et, d'autre part, à la gestion efficace des services financiers de l'entreprise. Elles comprennent notamment les reportings financiers et fiscaux (comptes statutaires et consolidés) ainsi que les reportings réglementaires.

Pour répondre au besoin de gestion et de contrôle des activités d'ORES, le Comité de direction a adopté une

gouvernance, basée sur la méthodologie IPMS (*Integrated Performance Management System*). Elle fixe les règles de gestion qui, appliquées aux processus et activités – y compris ceux et celles relatifs aux reportings financiers, fiscaux et réglementaires – permettent entre autres à ORES de piloter ses objectifs, de maîtriser ses risques, de contrôler ses activités, d'améliorer l'efficacité de ses opérations par un système d'évaluation et par une attribution optimale des rôles et responsabilités. Cette gouvernance comporte deux niveaux : d'une part, la gouvernance *corporate* (articulation entre l'actionnaire et la direction et donc essentiellement le fonctionnement des organes de gestion de l'entreprise) et, d'autre part, la gouvernance opérationnelle.

DÉCLINAISON DES OBJECTIFS

La stratégie de l'entreprise est déclinée dans un plan de transformation, dont l'objectif est de reprendre sur une ligne de temps, les objectifs principaux, les contraintes (y compris financières) et la contribution des projets au projet industriel d'ORES. Les objectifs ainsi définis au niveau de l'entreprise, documentés également dans le plan stratégique, et sont ensuite déclinés par département. Le management d'ORES assume sa responsabilité dans la mise en place d'un contrôle interne efficace garantissant, entre autres l'atteinte des objectifs.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

En ce qui concerne la gouvernance *corporate*, les rôles et responsabilités des différents organes sont décrits dans les statuts et la charte de gouvernance. Ces textes sont disponibles sur le site internet d'ORES.

Le principe clé de la gouvernance opérationnelle est la responsabilisation. La décision se prend au niveau le plus opportun dans le cadre d'un mandat donné. Pour ce faire, le Comité de direction a défini et mis en place une organisation, schématisée au sein d'un organigramme. L'attribution de rôles et responsabilités à chaque collaborateur permet de répartir les tâches opérationnelles au sein d'ORES. Le service « Comptabilité groupe » est ainsi chargé de la préparation du reporting financier et fiscal. Le service « Contrôle de gestion & optimum – Régulation financière » est quant à lui notamment responsable du processus budgétaire, de sa coordination opérationnelle et de l'établissement du reporting financier à destination du régulateur. Ces deux services dépendent du directeur du département Finances & Controlling. Le département Ressources Humaines est le garant de la mise à jour de l'organigramme et des descriptions

de fonctions qui décrivent la raison d'être, les qualifications requises, les domaines de résultats et les responsabilités clés. Les compétences nécessaires à la réalisation de la mission d'ORES sont reprises dans la *Capability Map*. Une politique de gestion des compétences est instaurée pour encourager la formation et, ce faisant, permettre à tous les collaborateurs de réaliser leurs tâches de manière efficace et fiable. Comme tout autre collaborateur d'ORES, les tâches, responsabilités et compétences de chaque collaborateur des services « Comptabilité groupe » et « Contrôle de gestion & optimum – Régulation financière » sont donc clairement identifiés et des formations leur sont proposées. Les outils IT nécessaires à l'établissement de ces reportings sont disponibles. Le même logiciel ERP est utilisé pour la tenue des comptabilités et le reporting des sociétés consolidées globalement en ORES Assets.

ORGANES DE GOUVERNANCE

En ce qui concerne la partie « corporate », une gouvernance commune d'ORES et ORES Assets a été mise en place avec des organes miroirs (il est renvoyé aux statuts et charte de gouvernance pour plus de détails).

La gouvernance opérationnelle instaure deux types d'organe : comité ou coordination. Un Comité est installé si une matière nécessite une prise de décision collective à travers plus de deux départements et a un caractère récurrent. Ce sont des organes opérationnels permanents de décision stratégique sur des matières bien définies ayant un mandat clair et formalisé avec des tolérances spécifiées. Ils rapportent au Comité de direction. Par exemple, un Comité de contrôle budgétaire et un Comité de gestion de portefeuille ont été instaurés. Ce dernier comité est en charge de la consolidation du portefeuille de projets et de la proposition d'arbitrages en fonction des ressources disponibles. Des groupes de coordination sont organisés afin d'aligner des homologues fonctionnels ou opérationnels et pour consulter ou informer ce groupe. Par exemple, un groupe de coordination budgétaire a été instauré qui regroupe des collaborateurs du service « Contrôle de gestion & optimum – Régulation financière » ainsi que les SPOCS de gestion. Il se réunit chaque semaine pour, notamment, traiter de l'analyse des reportings de gestion internes et préparer les propositions de décisions à soumettre au Comité de contrôle budgétaire.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

L'intégrité et l'éthique d'ORES sont essentiels dans son environnement de contrôle interne. Le Code de conduite

éthique ORES, fondé sur les valeurs d'ORES, définit la mise en application de règles éthiques au travers de ses valeurs et de la manière dont elles sont vécues et respectées. Un code de mise en application de la réglementation relative aux abus de marché reprend par ailleurs les droits et obligations des administrateurs et collaborateurs concernés en matière d'utilisation d'informations privilégiées ou de manipulation de marché. Le management veille au respect par les collaborateurs de ces codes, des valeurs et des procédures internes et prend, le cas échéant, les actions qui s'imposent, décrites dans les règlements de travail de l'entreprise. De par son statut légal de GRD d'électricité et de gaz, ORES répond à un nombre important de règles statutaires et réglementaires définissant différents principes fondamentaux, tels que la confidentialité, la transparence et la non-discrimination.

B. GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est un processus clé pour aider ORES dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Ce processus identifie, analyse et évalue les risques pertinents en fonction de leur nature, de leur probabilité de survenance et de leur impact potentiel sur la réalisation des objectifs d'ORES. Il conduit à établir une cartographie annuelle des risques et des plans d'action mis en place et/ou planifiés pour mitiger ces risques. Il est alimenté par chaque département (selon le principe de responsabilisation déjà évoqué précédemment) et piloté par le Risk Manager qui met à disposition la méthodologie et les outils nécessaires en termes de gestion des risques puis consolide les résultats des analyses de chaque département pour établir la cartographie précitée, sur base de différentes typologies de risque prédéfinies. Il soumet cette cartographie au Comité de direction et au Comité d'audit, en identifiant pour chaque typologie son niveau de sévérité, la nature des risques les plus sévères et les plans d'actions existants et/ou à planifier qui y sont liés. Les évolutions par rapport aux exercices précédents sont également mises en lumière. L'exercice réalisé à ce titre au sein du département Finances & Controlling prend entre autres en compte les risques actuels et futurs liés aux reportings financiers, fiscaux et réglementaires. L'ensemble des risques ainsi identifiés sont classifiés par importance et des plans d'action sont instaurés.

CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un autre processus clé contribuant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation

des activités d'ORES, et l'atteinte de ses objectifs, par un traitement approprié des risques qui y sont liés. Il est l'affaire de tous : direction, management, personnel. C'est une démarche de gestion quotidienne et d'amélioration continue. Il est coordonné par le service « Contrôle interne » placé sous l'autorité du Département Finances & Controlling.

La démarche générale du système de contrôle interne en ORES est une démarche systématique d'analyse visant à identifier et évaluer les risques liés aux processus et activités opérationnels (probabilité et impact), à choisir le traitement des risques, à mettre en place toute mesure de contrôle permettant de les contenir à un niveau acceptable pour ORES et à monitorer le système de contrôle en place. Pour tous les processus concernés, y compris ceux relatifs aux reportings financiers, fiscaux et réglementaires, il intègre, dans sa démarche d'analyse et de contrôle, la protection des actifs par une séparation des tâches dans les processus, évitant qu'une même personne initie, autorise et enregistre une transaction ; par des politiques d'accès aux systèmes d'information ; par le contrôle des délégations de pouvoirs. Ceci notamment pour limiter le risque d'erreurs et de fraude. Le processus de clôture comptable est réalisé selon un calendrier définissant les rôles et responsabilités de chacun. Il comprend également des mécanismes de contrôle pour réduire au minimum le risque d'erreurs ainsi que des tests sur certaines transactions (par exemple, celles réalisées en dehors des heures habituelles de travail). L'objectif est d'obtenir une assurance suffisante sur la fiabilité des résultats financiers.

Les résultats du contrôle interne font l'objet d'une revue annuelle en Comité de direction, ainsi qu'au Comité d'audit afin d'assister ce dernier dans sa mission.

AUDITS

Audit interne

L'audit interne joue également un rôle clé en réalisant des revues indépendantes des processus opérationnels à l'égard des réglementations applicables à ORES. Il s'appuie sur une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques et la maîtrise des processus. Un plan d'audit annuel est rédigé puis validé par le Comité d'audit. Les résultats des audits internes font l'objet d'un reporting au Comité de direction et au Comité d'audit, afin de l'assister dans sa mission.

Audit externe

ORES est en outre soumise à audit externe par le réviseur d'entreprise. Cet audit inclut généralement l'évaluation du contrôle interne et s'exprime sur les résultats financiers statutaires et consolidés (annuels et semestriels). Le réviseur fait des recommandations d'amélioration des systèmes de contrôle interne. Ces recommandations, les plans d'actions et leur implémentation font l'objet d'un reporting annuel au Comité d'audit. Complémentairement, ORES est certifiée ISO9001-2015 pour l'ensemble de ses activités.

Des audits internes et externes sont réalisés afin de veiller à la qualité des reportings financiers, fiscaux et réglementaires.

INFORMATION ET COMMUNICATION

Parmi les moyens en support pour disposer d'un contrôle interne efficace et d'une bonne maîtrise des risques se trouve la communication des informations pertinentes aux collaborateurs d'ORES afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités et d'atteindre leurs objectifs. L'information financière est nécessaire pour la budgétisation, les prévisions et la vérification de la conformité au cadre réglementaire. L'information opérationnelle est par ailleurs indispensable à l'élaboration des différents rapports cruciaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Des canaux de communication multiples sont utilisés : manuels, notes, e-mails, applications intranet, etc.

C. SUIVI ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS

La gouvernance opérationnelle est encadrée par une évaluation de la performance permanente qui reprend les indicateurs, la gestion des risques, le contrôle interne et des audits.

Les activités de monitoring incluent entre autres des reporting KPI à destination, d'une part, du Comité de direction et, d'autre part, du Conseil d'administration ; ainsi qu'un suivi des indicateurs opérationnels principaux à l'échelle des départements.

Les résultats financiers font l'objet d'un reporting interne et sont validés à différents niveaux : au Comité de direction et, semestriellement, au Comité d'audit dont le Président donne un avis au Conseil d'administration.

1.8. Renseignements complémentaires

L'intercommunale n'a pas de personnel propre.

Depuis l'Assemblée générale du 22 juin 2017, un Conseil d'administration « miroir » a été mis en place en ORES Assets scrl et ORES scrl avec mandats gratuits en ORES Assets scrl et paiement des émoluments en ORES scrl.

Les présents comptes annuels sont soumis à une procédure de tutelle administrative.

Ce rapport de gestion sera déposé dans son intégralité à la Banque Nationale de Belgique (commentaires sur les comptes et comptes annuels, pour ces derniers sous le format du modèle normalisé complet), accompagné des informations non financières (introduction et rapport d'activité et de développement durable – déclaration d'informations non financières) et du rapport de rémunération.

2. Comptes annuels

2.1. Bilan

BILAN CONSOLIDÉ APRÈS RÉPARTITION¹

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	5.7	20		1.914.230,20
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	3.759.690.855,36	3.604.301.558,43
Immobilisations incorporelles	5.8	21	80.313.139,34	59.558.908,28
Ecarts de consolidation positifs	5.12	9920		666,06
Immobilisations corporelles	5.9	22/27	3.670.612.782,60	3.536.535.867,34
Terrains et constructions		22	111.612.987,70	93.710.434,52
Installations, machines et outillage		23	3.523.261.810,33	3.410.764.088,78
Mobiliers et matériel roulant		24	35.098.076,18	31.396.403,88
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26	639.908,39	664.940,16
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	5.1 - 5.4/5.10	28	8.764.933,42	8.206.116,75
Sociétés mises en équivalence	5.10	9921	7.957.774,49	7.178.140,45
Participations		99211	3.100,00	3.100,00
Créances		99212	7.954.674,49	7.175.040,45
Autres entreprises	5.10	284/8	807.158,93	1.027.976,30
Participations, actions et parts		284	628.696,25	841.108,18
Créances		285/8	178.462,68	186.868,12

(1) Article 124 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés.

Ann	Codes	Exercice	Exercice précédent	
	ACTIFS CIRCULANTS	29/58	531.096.211,87	626.753.687,03
	Créances à plus d'un an	29	6.044.698,89	2.298.863,29
	Créances commerciales	290		
	Autres créances	291	6.044.698,89	2.298.863,29
	Impôts différés	292		
	Stocks et commandes en cours d'exécution	3	46.172.775,84	48.767.823,83
	Stocks	30/36	37.763.902,01	37.203.992,33
	Approvisionnements	30/31	37.763.902,01	37.203.992,33
	En-cours de fabrication	32		
	Produits finis	33		
	Marchandises	34		
	Immeubles destinés à la vente	35		
	Acomptes versés	36		
	Commandes en cours d'exécution	37	8.408.873,83	11.563.831,50
	Créances à un an au plus	40/41	165.546.787,55	169.748.638,52
	Créances commerciales	40	152.051.675,69	163.613.398,16
	Autres créances	41	13.495.111,86	6.135.240,36
	Placements de trésorerie	50/53	77.778.382,25	145.016.077,46
	Actions propres	50		
	Autres placements	51/53	77.778.382,25	145.016.077,46
	Valeurs disponibles	54/58	45.446.909,56	54.911.893,96
	Comptes de régularisation	490/1	190.106.657,78	206.010.389,97
	TOTAL DE L'ACTIF	20/58	4.290.787.067,23	4.232.969.475,66

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	<u>1.630.947.016,12</u>	<u>1.597.537.393,70</u>
Capital		10	713.027.926,44	712.256.695,93
Capital souscrit		100	713.027.926,44	712.256.695,93
Capital non appelé		101		
Primes d'émission		11		
Plus-values de réévaluation		12	528.826.180,90	542.461.733,07
Réserves consolidées (+)/(-)	5.11	9910	389.021.835,39	342.765.441,27
Écarts de consolidation négatifs	5.12	9911		
Imputations des écarts de consolidation		99201		
Écarts de conversion (+)/(-)		9912		
Subsides en capital		15	71.073,39	53.523,43
INTÉRÊTS DE TIERS				
Intérêts de tiers		9913	1.575,64	1.525,70
PROVISIONS, IMPÔTS DIFFÉRÉS ET LATENCES FISCALES		16	<u>54.165.770,85</u>	<u>33.805.819,35</u>
Provisions pour risques et charges		160/5	54.165.770,85	33.805.819,35
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163	3.788.933,01	5.788.933,01
Autres risques et charges		164/5	50.376.837,84	28.016.886,34
Impôts différés et latences fiscales	5.6	168		

Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
	17/49	<u>2.605.672.704,62</u>	<u>2.601.624.736,91</u>
	DETTES		
	Dettes à plus d'un an		
5.13	17	1.994.675.165,67	2.010.710.971,04
	170/4	1.994.497.165,67	2.010.683.971,04
	170		
	171		
	172		
	173	1.336.782.879,94	1.245.448.256,74
	174	657.714.285,73	765.235.714,30
	175		
	1750		
	1751		
	176		
	178/9	178.000,00	27.000,00
	Dettes à un an au plus		
5.13	42/48	534.079.483,10	516.706.868,05
	42	139.786.805,33	94.731.597,74
	43	92.000.000,00	145.000.000,00
	430/8	92.000.000,00	145.000.000,00
	439		
	44	166.180.186,90	159.296.862,42
	440/4	166.180.186,90	159.296.862,42
	441		
	46	26.847.648,82	25.528.812,00
	45	69.032.355,72	50.893.662,90
	450/3	6.625.332,71	9.302.333,13
	454/9	62.407.023,01	41.591.329,77
	47/48	40.232.486,33	41.255.932,99
	492/3	76.918.055,85	74.206.897,82
	Comptes de régularisation		
	10/49	4.290.787.067,23	4.232.969.475,66
	TOTAL DU PASSIF		

2.2. Compte de résultats

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ (ventilation des résultats d'exploitation en fonction de leur nature)¹

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	1.166.474.470,94	1.151.189.187,00
Chiffre d'affaires	5.14	70	1.125.192.164,49	1.106.359.813,48
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)(+)/(-)		71	-3.154.957,67	2.253.608,91
Production immobilisée		72	7.483.401,69	4.845.406,23
Autres produits d'exploitation		74	36.953.862,43	37.730.358,38
Produits d'exploitation non récurrents	5.14	76A		
Coût des ventes et des prestations		60/66A	955.770.286,24	930.496.609,97
Approvisionnements et marchandises		60	17.731.460,30	18.585.060,21
Achats		600/8	18.715.266,93	22.219.747,99
Stocks: réduction (augmentation)(+)/(-)		609	-983.806,63	-3.634.687,78
Services et biens divers		61	571.827.632,45	563.175.805,09
Rémunérations, charges sociales et pensions(+)/(-)	5.14	62	153.111.613,50	161.367.174,22
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	156.694.668,37	145.496.110,44
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)		631/4	2.726.750,29	5.335.637,49
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)(+)/(-)		635/8	20.359.951,49	9.200.844,30
Autres charges d'exploitation		640/8	32.226.708,86	26.743.696,41
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration		649		
Amortissements sur écarts de consolidation positifs		9960	666,06	2.966,99
Charges d'exploitation non récurrentes	5.14	66A	1.090.834,92	589.314,82
Bénéfice (Perte) d'exploitation(+)/(-)		9901	210.704.184,70	220.692.577,03

(1) Les résultats d'exploitation peuvent aussi être classés selon leur destination (en vertu de l'article 158, § 2 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés).

Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
	75/76B	714.039,07	351.978,50
	Produits financiers		
	75	714.039,07	351.978,50
	Produits financiers récurrents		
	750		46,71
	Produits des immobilisations financières		
	751	560.684,79	271.685,03
	Produits des actifs circulants		
	752/9	153.354,28	80.246,76
	Autres produits financiers		
	5.14 76B		
	Produits financiers non récurrents		
	65/66B	62.329.961,57	60.411.362,84
	Charges financières		
	65	62.117.261,31	60.411.362,84
	Charges financières récurrentes		
	650	61.138.391,35	59.981.476,58
	Charges des dettes		
	9961		
	Amortissements sur écarts de consolidation positifs ..		
	651		
	Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)		
	652/9	978.869,96	429.886,26
	Autres charges financières		
	5.14 66B	212.700,26	
	Charges financières non récurrentes		
	9903	149.088.262,20	160.633.192,69
	Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts(+)/(-)		
	780		
	Prélèvements sur les impôts différés et latences fiscales		
	680		
	Transfert aux impôts différés et latences fiscales		
	67/77	52.218.806,24	63.049.528,07
	Impôts sur le résultat(+)/(-)		
	5.14 670/3	52.367.148,67	63.248.800,74
	Impôts		
	77	148.342,43	199.272,67
	Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		
	9904	96.869.455,96	97.583.664,62
	Bénéfice (Perte) de l'exercice(+)/(-)		
	9975		
	Quote-part dans le bénéfice (la perte) des sociétés mises en équivalence (+)/(-)		
	99751		
	Résultats en bénéfice..... (+)		
	99752		
	Résultats en perte..... (-)		
	9976	96.869.455,96	97.583.664,62
	Bénéfice (Perte) consolidé(e) (+)/(-)		
	99761		
	Part des tiers		
	99762	96.869.455,96	97.583.664,62
	Part du groupe..... (+)/(-)		

2.3. Annexes

LISTE DES FILIALES CONSOLIDÉES ET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Méthode utilisée (G/P/E1/E2/E3/E4) (1)(2)	Fraction du capital détenue (3) (en %)	Variation du % de détention du capital (par rapport à l'exercice précédent)(4)
Opérateur de Réseaux d'Energies SCRL Avenue Jean Monnet 2 1348 Louvain-la-Neuve Belgique 0897.436.971	G	99,72	0,00
ATRIAS SCRL Galerie Ravenstein 4, boîte 2 1000 Bruxelles 1 Belgique 0836.258.873	E1	16,67	0,00

(1) **G.** Consolidation globale

P. Consolidation proportionnelle (avec mention, dans la première colonne, des éléments desquels résulte la direction conjointe)

E1 Mise en équivalence d'une société associée (*article 134, alinéa 1er, 3° de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés*)

E2 Mise en équivalence d'une filiale de fait si son inclusion dans la consolidation serait contraire au principe de l'image fidèle (*article 108 jo. 110 de l'arrêté royal précité*)

E3 Mise en équivalence d'une filiale en liquidation, d'une filiale ayant renoncé à poursuivre ses activités, d'une filiale sans perspective de continuité des activités (*article 109 jo. 110 de l'arrêté royal précité*)

E4 Mise en équivalence d'une filiale commune dont l'activité n'est pas étroitement intégrée dans l'activité de la société disposant du contrôle conjoint (*article 134, alinéa 2 de l'arrêté royal précité*).

(2) Si une variation du pourcentage de détention du capital entraîne une modification de la méthode utilisée, la nouvelle méthode est suivie d'un astérisque.

(3) Fraction du capital détenue dans ces entreprises par les entreprises comprises dans la consolidation et par des personnes agissant en leur nom propre mais pour le compte de ces entreprises.

(4) Si la composition de l'ensemble consolidé a été, au cours de l'exercice, affectée de manière notable par des variations de ce pourcentage, des renseignements complémentaires sont fournis dans la section CONSO 5.5 (*article 112 de l'arrêté royal précité*).

SOCIÉTÉS AUTRES QUE LES FILIALES ET LES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES

Ci-dessous sont reprises les sociétés, autres que celles visées aux sections CONSO 5.1 et CONSO 5.2 de l'annexe, dans lesquelles les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors (au titre des articles 107 et 108 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés) détiennent, soit elles-mêmes, soit par une personne agissant en son nom mais pour leur compte, un pourcentage du capital de 10 % au moins. Ces informations peuvent être omises lorsqu'elles ne sont que d'un intérêt négligeable au regard du principe de l'image fidèle.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Fraction du capital détenue (1) (en %)	Informations reprises des derniers comptes annuels (2)			
		Comptes annuels arrêtés le	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
				(+) ou (-) (en milliers de devises)	
N-ALLO SCRL Bourgetlaan 42, boîte C2 1130 Haren Belgique 0466.200.311	13,88	31/12/2017	EUR	4.988	170

(1) Fraction du capital détenue par les entreprises comprises dans la consolidation et celles laissées en dehors.

(2) Ces informations peuvent être omises lorsque la société concernée n'est pas tenue de rendre ces indications publiques.

CRITÈRES DE CONSOLIDATION ET MODIFICATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Si ces informations sont d'importance significative, l'identification des critères qui président à la mise en oeuvre des méthodes de consolidation par intégration globale et proportionnelle et de la méthode de mise en équivalence ainsi que des cas, avec justification, où il est dérogé à ces critères (*en vertu de l'article 165, I. de l'arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés*).

Voir règles d'évaluation ci-jointes

Renseignements qui rendent significative la comparaison avec les comptes consolidés de l'année précédente si la composition de l'ensemble consolidé a subi au cours de l'exercice une modification notable (*en vertu de l'article 112 de l'arrêté royal précité*).

ETAT DES FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	20P	xxxxxxxxxxxxxx	1.914.230,20
Mutations de l'exercice			
Nouveaux frais engagés.....	8002		
Amortissements	8003	1.914.230,20	
Ecart de conversion..... (+)/(-)	9980		
Autres	8004		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	(20)		
Dont			
Frais de constitution et d'augmentation de capital, frais d'émission d'emprunts, primes de remboursement et autres frais d'établissement .	200/2		
Frais de restructuration	204		

ETAT DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
FRAIS DE DÉVELOPPEMENT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051P	xxxxxxxxxxxxxxx	92.015.730,63
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée.....	8021	41.051.328,22	
Cessions et désaffectations.....	8031	1.378.041,16	
Transferts d'une rubrique à une autre (+)/(-)	8041		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99811		
Autres variations..... (+)/(-)	99821		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8051	131.689.017,69	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121P	xxxxxxxxxxxxxxx	32.456.822,35
Mutations de l'exercice			
Actés.....	8071	19.206.262,24	
Repris	8081		
Acquis de tiers.....	8091		
Annulés	8101	287.206,24	
Transférés d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8111		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99831		
Autres variations..... (+)/(-)	99841		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8121	51.375.878,35	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	81311	<u>80.313.139,34</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxx	127.684.409,40
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée.....	8161	20.608.243,47	
Cessions et désaffectations.....	8171	41.592,21	
Transferts d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8181		
Ecarts de conversion..... (+)/(-)	99851		
Autres variations..... (+)/(-)	99861		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	148.251.060,66	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxx	5.037.795,47
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8211		
Acquises de tiers	8221	107.067,86	
Annulées.....	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8241		
Ecarts de conversion..... (+)/(-)	99871		
Autres variations..... (+)/(-)	99881		
Plus-values au terme de l'exercice	8251	5.144.863,33	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxx	39.011.770,35
Mutations de l'exercice			
Actés.....	8271	2.268.241,82	
Repris	8281		
Acquis de tiers.....	8291	517.448,57	
Annulés	8301	14.524,45	
Transférés d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8311		
Ecarts de conversion..... (+)/(-)	99891		
Autres variations..... (+)/(-)	99901		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	41.782.936,29	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	111.612.987,70	

INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192P	xxxxxxxxxxxxxxx	4.678.084.894,64
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée.....	8162	257.056.092,46	
Cessions et désaffectations.....	8172	32.655.047,55	
Transferts d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8182		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99852		
Autres variations..... (+)/(-)	99862		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	4.902.485.939,55	
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.010.917.964,90
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8212		
Acquises de tiers.....	8222	9.864.864,90	
Annulées.....	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8242		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99872		
Autres variations..... (+)/(-)	99882		
Plus-values au terme de l'exercice	8252	1.020.782.829,80	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.278.238.770,76
Mutations de l'exercice			
Actés.....	8272	128.452.274,58	
Repris.....	8282		
Acquis de tiers.....	8292	18.348.852,52	
Annulés.....	8302	25.032.938,84	
Transférés d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8312		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99892		
Autres variations..... (+)/(-)	99902		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	2.400.006.959,02	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	3.523.261.810,33	

MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	149.091.514,63
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée.....	8163	10.474.326,36	
Cessions et désaffectations.....	8173	1.544.081,76	
Transferts d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8183		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99853		
Autres variations..... (+)/(-)	99863		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	158.021.759,23	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	769.326,59
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées.....	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8243		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99873		
Autres variations..... (+)/(-)	99883		
Plus-values au terme de l'exercice	8253	769.326,59	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	118.464.437,34
Mutations de l'exercice			
Actés.....	8273	6.742.857,96	
Repris	8283		
Acquis de tiers.....	8293	10.057,20	
Annulés	8303	1.524.342,86	
Transférés d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8313		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99893		
Autres variations..... (+)/(-)	99903		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	123.693.009,64	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	35.098.076,18	

AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.452.693,70
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée.....	8165		
Cessions et désaffectations.....	8175		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8185		
Ecart de conversion.....	(+)/(-) 99855		
Autres variations.....	(+)/(-) 99865		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8195	2.452.693,70	
Plus-values au terme de l'exercice	8255P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8215		
Acquises de tiers	8225		
Annulées.....	8235		
Transférées d'une rubrique à une autre.....	(+)/(-) 8245		
Ecart de conversion.....	(+)/(-) 99875		
Autres variations.....	(+)/(-) 99885		
Plus-values au terme de l'exercice	8255		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325P	xxxxxxxxxxxxxxxx	1.787.753,54
Mutations de l'exercice			
Actés.....	8275	25.031,77	
Repris	8285		
Acquis de tiers.....	8295		
Annulés	8305		
Transférés d'une rubrique à une autre.....	(+)/(-) 8315		
Ecart de conversion.....	(+)/(-) 99895		
Autres variations.....	(+)/(-) 99905		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8325	1.812.785,31	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(26)	639.908,39	

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE - PARTICIPATIONS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391P	xxxxxxxxxxxxxxxx	3.100,00
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8361		
Cessions et retraits	8371		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8381		
Ecart de conversion	(+)/(-) 99911		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391	3.100,00	
Plus-values au terme de l'exercice	8451P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Ecart de conversion	(+)/(-) 99921		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8441		
Plus-values au terme de l'exercice	8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8471		
Reprises	8481		
Acquises de tiers	8491		
Annulées	8501		
Ecart de conversion	(+)/(-) 99931		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice	(+)/(-) 8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551		
Variations des capitaux propres au terme de l'exercice	(+)/(-) 9994P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Variation des capitaux propres des sociétés mises en équivalence	(+)/(-) 99941		
Quote-part dans le résultat de l'exercice	999411		
Eliminations du montant des dividendes afférents à ces participations ...	999421		
Autres types de variations des capitaux propres	999431		
Variations des capitaux propres au terme de l'exercice	9994		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(99211)	3.100,00	
SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE- CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	99212P	xxxxxxxxxxxxxxxx	7.175.040,45
Mutations de l'exercice			
Additions	8581	779.634,04	
Remboursements	8591		
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Ecart de conversion	(+)/(-) 99951		
Autres	(+)/(-) 8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(99212)	7.954.674,49	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8651		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES - PARTICIPATIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392P	xxxxxxxxxxxxxxx	841.108,18
Mutations de l'exercice			
Acquisitions.....	8362	288,33	
Cessions et retraits.....	8372		
Transferts d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8382		
Ecart de conversion	99912		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8392	841.396,51	
Plus-values au terme de l'exercice	8452P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8412		
Acquises de tiers	8422		
Annulées	8432		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99922		
Transférées d'une rubrique à une autre..... (+)/(-)	8442		
Plus-values au terme de l'exercice	8452		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées.....	8472	212.700,26	
Reprises.....	8482		
Acquises de tiers	8492		
Annulées.....	8502		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99932		
Transférées d'une rubrique à une autre	8512		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8522	212.700,26	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice (+)/(-)	8542		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8552		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)	<u>628.696,25</u>	
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	xxxxxxxxxxxxxxx	186.868,12
Mutations de l'exercice			
Additions.....	8582	1.469,56	
Remboursements.....	8592	9.875,00	
Réductions de valeur actées.....	8602		
Réductions de valeur reprises.....	8612		
Ecart de conversion..... (+)/(-)	99952		
Autres..... (+)/(-)	8632		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	<u>178.462,68</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8652		

ÉTAT DES RÉSERVES CONSOLIDÉES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Réserves consolidées au terme de l'exercice (+)/(-)	9910P	xxxxxxxxxxxxxx	342.765.441,27
Mutations de l'exercice			
Quote-part du groupe dans le résultat consolidé (+)/(-)	99002	46.256.394,12	
Autres variations..... (+)/(-)	99003		
Autres variations			
<i>(à ventiler pour les montants significatifs non attribués à la quote-part du groupe dans le résultat consolidé)</i>			
Réserves consolidées au terme de l'exercice (+)/(-)	(9910)	389.021.835,39	

ÉTAT DES ÉCARTS DE CONSOLIDATION ET DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CONSOLIDATION - ÉCARTS POSITIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99201P	xxxxxxxxxxxxxxxx	666,06
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention .	99021		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99031		
Amortissements	99041	-666,06	
Écarts portés en résultats	99051		
Autres variations	99061		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99201		
CONSOLIDATION - ÉCARTS NÉGATIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99111P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention .	99022		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99032		
Amortissements	99042		
Écarts portés en résultats	99052		
Autres variations	99062		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99111		
MISE EN ÉQUIVALENCE - ÉCARTS POSITIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99202P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention .	99023		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99033		
Amortissements	99043		
Écarts portés en résultats	99053		
Autres variations	99063		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99202		
MISE EN ÉQUIVALENCE - ÉCARTS NÉGATIFS			
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99112P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Variations dues à une augmentation du pourcentage de détention .	99024		
Variations dues à une diminution du pourcentage de détention	99034		
Amortissements	99044		
Écarts portés en résultats	99054		
Autres variations	99064		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	99112		

ETAT DES DETTES

VENTILATION DES DETTES A L'ORIGINE A PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DUREE RESIDUELLE

Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

	Codes	Exercice
Dettes financières	8801	139.786.805,33
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	139.415.376,77
Autres emprunts	8851	371.428,56
Dettes commerciales	8861	
Fournisseurs	8871	
Effets à payer	8881	
Acomptes reçus sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année (42) 139.786.805,33

Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières	8802	930.643.842,65
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	557.758.128,34
Autres emprunts	8852	372.885.714,31
Dettes commerciales	8862	
Fournisseurs	8872	
Effets à payer	8882	
Acomptes reçus sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	178.000,00

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir 8912 930.821.842,65

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	1.063.853.323,02
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	779.024.751,60
Autres emprunts	8853	284.828.571,42
Dettes commerciales	8863	
Fournisseurs	8873	
Effets à payer	8883	
Acomptes reçus sur commandes	8893	
Autres dettes	8903	

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir 8913 1.063.853.323,02

**DETTES (OU PARTIE DES DETTES) GARANTIES PAR DES SÛRETÉS RÉELLES
CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES SUR LES ACTIFS DES ENTREPRISES
COMPRISES DANS LA CONSOLIDATION**

	Codes	Exercice
Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes reçus sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts.....	9032	
Rémunérations et charges sociales.....	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs des entreprises comprises dans la consolidation	9062	

RÉSULTATS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CHIFFRE D'AFFAIRES NET			
Ventilation par catégorie d'activité			
Gestionnaire de réseaux de distribution		1.125.192.164,49	1.106.359.813,48
Ventilation par marché géographique			
Belgique		1.125.192.164,49	1.106.359.813,48
Chiffre d'affaire agrégé du groupe en Belgique	99083	1.125.192.164,49	1.106.359.813,48
EFFECTIF MOYEN DU PERSONNEL (EN UNITÉS) ET FRAIS DE PERSONNEL			
Entreprise consolidante et filiales consolidées par intégration globale			
Effectif moyen du personnel	90901	2.387	2.297
Ouvriers.....	90911		
Employés	90921	2.102	2.041
Personnel de direction	90931	285	256
Autres	90941		
Frais de personnel			
Rémunérations et charges sociales	99621	152.641.383,83	157.459.589,04
Pensions	99622	470.229,67	3.907.585,18
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99081	2.387	2.297
Filiales consolidées par intégration proportionnelle			
Effectif moyen du personnel	90902		
Ouvriers.....	90912		
Employés	90922		
Personnel de direction	90932		
Autres	90942		
Frais de personnel			
Rémunérations et charges sociales	99623		
Pensions	99624		
Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	99082		

RÉSULTATS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RECURRENENTS	76		
Produits d'exploitation non récurrents	76A		
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises d'amortissements sur écarts de consolidation	9970		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Dont			
Produits financiers non récurrents	76B		
Reprises de réduction de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
Dont			

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CHARGES NON RECURRENTEES	66	1.303.535,18	589.314,82
Charges d'exploitation non récurrentes	66A	1.090.834,92	589.314,82
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Amortissements sur écarts de consolidation positifs	9962		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations)	6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630	1.090.834,92	589.314,82
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7		
Dont.....			
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6690		
Charges financières non récurrentes	66B	212.700,26	
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661	212.700,26	
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Dont			
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6691		
Prise en résultats d'écarts de consolidation négatifs	9963		

RÉSULTATS

IMPOTS SUR LE RESULTAT

Différence entre la charge fiscale imputée au compte de résultats consolidé de l'exercice et des exercices antérieurs, et la charge fiscale déjà payée ou à payer au titre de ces exercices, dans la mesure où cette différence est d'un intérêt certain au regard de la charge fiscale future

Influence des résultats non-récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
99084		
99085		

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

	Codes	Exercice
GARANTIES PERSONNELLES constituées ou irrévocablement promises par les entreprises comprises dans la consolidation pour sûreté de dettes ou d'engagements de tiers	9149	
GARANTIES RÉELLES constituées ou irrévocablement promises par les entreprises comprises dans la consolidation sur leurs actifs propres, pour sûreté des dettes et engagements respectivement:		
d'entreprises comprises dans la consolidation	99086	
de tiers.....	99087	
BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DES ENTREPRISES COMPRISES DANS LA CONSOLIDATION, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN	9217	
ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS	9218	
ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSIION D'IMMOBILISATIONS	9219	
DROITS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES:		
aux taux d'intérêt	99088	
aux taux de change	99089	
aux prix des matières premières ou marchandises	99090	
autres opérations similaires.....	99091	
ENGAGEMENTS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES:		
aux taux d'intérêt	99092	
aux taux de change	99093	
aux prix des matières premières ou marchandises	99094	
autres opérations similaires.....	99095	

ENGAGEMENTS RESULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHEES A DES VENTES OU PRESTATIONS DEJA EFFECTUEES

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

	Exercice
Cautionnement en faveur des Douanes et Accises relatif à la perception de la cotisation énergie	40.818,00
Garantie en notre faveur pour les redevances de transit et marchés publics	35.965.875,85
Garantie bancaire pour la location d'immeubles	45.000,00
Garantie en faveur de la RW dans le cadre du décret Impétrants	100.000,00
Garantie prêt de Sowafinal dans le cadre du remplacement des lampes HGHP	3.486.825,00
Plan stock Options	6.924.893,28

ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS, À CHARGE DES ENTREPRISES COMPRISES DANS LA CONSOLIDATION

Sur base de la loi du 06 août 1993 relative aux pensions du personnel nommés des administrations locales, le groupe a un engagement de pension d'un montant de 9,3 Millions EUR relatif à des anciens agents de l'intercommunale AIE repris par Electrabel le 1er juin 1991. De par le caractère régulé de notre activité, il a été décidé de prendre la charge annuelle de ces pensions au fur et à mesure de sa survenance.

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES EVENEMENTS SIGNIFICATIFS POSTERIEURS A LA DATE DE CLOTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

Exercice

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSEQUENCES FINANCIERES DES OPERATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière des entreprises qui sont intégrées dans la consolidation

Exercice

RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION QUI NE SONT PAS COMPRIS DANS LA CONSOLIDATION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIEES			
Immobilisations financières			
Participations et actions	9261		
Créances			
A plus d'un an	9291		
A un an au plus.....	9301		
Placements de trésorerie			
Actions.....	9311		
Créances	9321		
Dettes			
A plus d'un an	9331		
A un an au plus.....	9341		
Garanties personnelles et réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées			
	9351		
Autres engagements financiers significatifs			
	9361		
	9371		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9381		
Produits des actifs circulants	9401		
Autres produits financiers	9421		
Charges des dettes	9431		
Autres charges financières	9441		
	9461		
	9471		
ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION			
Immobilisations financières			
Participations et actions	9262	611.516,00	824.216,26
Créances			
A plus d'un an	9292	28.049,20	13.746,74
A un an au plus.....	9302		
	9312	28.049,20	13.746,74
Dettes			
A plus d'un an	9352	28.406.625,48	29.465.854,48
A un an au plus.....	9362		
	9372	28.406.625,48	29.465.854,48

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES EFFECTUEES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHE

Mention de telles transactions, à l'exception des transactions au sein du groupe, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière des entreprises qui sont intégrées dans la consolidation en tant qu'un ensemble:

Nihil

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

LES ADMINISTRATEURS OU GERANTS DE L'ENTREPRISE CONSOLIDANTE

Montant global des rémunérations allouées en raison de leurs fonctions dans l'entreprise consolidante, dans ses filiales et dans ses sociétés associées, y compris le montant des pensions de retraite allouées à ce titre aux anciens administrateurs ou gérants.....

Montant global des avances et des crédits accordés par l'entreprise consolidante, par une filiale ou par une société associée.....

Codes	Exercice
99097	365.007,28
99098	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIE (ILS SONT LIES)

Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de la société concernée et de ses filiales par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de la société concernée et de ses filiales par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9507	92.295,69
95071	37.500,00
95072	
95073	22.440,00
9509	
95091	
95092	
95093	

Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des sociétés

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS NON ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

POUR CHAQUE CATÉGORIE D'INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS NON ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Catégorie d'instruments financiers dérivés	Risque couvert	Spéculation/couverture	Volume	Exercice		Exercice précédent	
				Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Swaps (volumes exprimés en K€)	Taux d'intérêt	Couverture	254.224	0,00	-7.523.292,70	0,00	-9.985.683,21
Collar (volumes exprimés en K€)	Taux d'intérêt	Couverture	64.957	0,00	32.494,73	0,00	391.931,88
CAP (volumes exprimés en K€)	taux d'intérêt	Couverture	496.722	0,00	5.238.658,64	0,00	1.517.625,17
Swap (volume exprimé en K€)	Inflation	Couverture	100.000	0,00	1.648.099,69	0,00	0,00

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES COMPTABILISÉES À UN MONTANT SUPÉRIEUR À LA JUSTE VALEUR

Montants des actifs pris isolément ou regroupés de manière adéquate

ATRIAS s.c.r.l.

N'ALLO s.c.r.l.

Raison pour lesquelles la valeur comptable n'a pas été réduite

ATRIAS s.c.r.l. : ATRIAS travaille au prix coûtant pour les GRD belges (part ORES : 16,67%). Compte tenu de ce qui précède, ORES considère que la participation détenue dans sa filiale (qui correspond à un montant équivalent au pourcentage de détention dans les fonds propres) est évaluée à sa juste valeur et ne nécessite pas de dépréciation.

N'ALLO s.c.r.l. : En 2018, une réduction de valeur a été actée pour un montant de 212.700,26 €. La valeur de la participation dans les livres d'ORES scrl au 31.12.2018 est la juste valeur et correspond au montant auquel la société Engie s'est engagée à racheter les parts en 2019.

Éléments qui permettent de supposer que la valeur comptable sera recouvrée

Valeur comptable	Juste valeur
3.100,00	3.100,00
611.516,00	611.516,00

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Dans le respect de l'article 24 de l'AR du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés, nous souhaitons porter à votre attention que sous la rubrique "174 Autres emprunts" des comptes annuels, ont été classifiés des emprunts obligataires mais qui ont le caractère d'un placement privé et souscrit via un intermédiaire financier, raison pour laquelle nous estimons cette reclassification plus appropriée.

2.4. Règles d'évaluation

A. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

ORES Assets est un gestionnaire de réseaux de distribution d'électricité et de gaz (ci-après GRD) en Wallonie qui détient au 31 décembre 2018 le contrôle exclusif de son unique filiale ORES scrl (ci-après désigné ORES scrl). Pour l'établissement des états financiers consolidés du Groupe, ORES Assets a consolidé par intégration globale sa filiale.

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent l'ensemble des états financiers des entités qu'il contrôle (ses filiales). La notion de contrôle est définie comme étant le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. L'évaluation du type de contrôle est établie au cas par cas en conformité avec la Loi du 7 mai 1999 du Code des sociétés.

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe, et sont consolidées par intégration globale dès l'instant où l'existence du contrôle a été établie et ce jusqu'à ce que ce contrôle prenne fin.

Les soldes et transactions intragroupes, ainsi que tout bénéfice résultant de transactions intragroupes, sont intégralement éliminés lors du processus de consolidation pour la préparation des états financiers consolidés.

L'ÉCART DE CONSOLIDATION

Lorsque la société consolidante intègre pour la première fois une filiale dans ses comptes consolidés, les capitaux propres de la filiale comprise dans la consolidation sont :

- a) À concurrence de la fraction de ses capitaux propres représentée par ses actions et parts détenues par la société consolidante et les filiales comprises dans la consolidation, compensés par la valeur comptable de ces actions et parts dans les comptes de la société consolidante et des filiales qui la détiennent, et ;
- b) À concurrence de la fraction de ses capitaux propres représentée par ses actions et parts détenues par des personnes autres que la société consolidante et les filiales comprises dans la consolidation, inscrits au passif du bilan consolidé sous la rubrique « Intérêts de tiers ».

La différence résultant de cette compensation est, dans les comptes consolidés, imputée, dans la mesure du possible, aux éléments de l'actif et du passif qui ont une valeur supérieure ou inférieure à leur valeur comptable dans la comptabilité de la filiale.

L'écart subsistant, après cette opération, est inscrit au bilan consolidé sous la rubrique « Écarts de consolidation », à l'actif s'il est positif, au passif s'il est négatif.

Les écarts de consolidation positifs et les écarts de consolidation négatifs ne peuvent être compensés, sauf s'ils sont afférents à une même filiale ; en ce dernier cas, ils doivent être compensés.

Les écarts de consolidation négatifs ne peuvent être portés au compte de résultats consolidé. Toutefois, lorsqu'un écart de consolidation négatif correspond à la prévision, à la date retenue, d'une faiblesse des résultats futurs de la filiale concernée ou de charges qu'elle occasionnera, il est porté au compte de résultats consolidé dans la mesure et au moment où cette prévision se réalise.

LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, mais ne détient pas le contrôle. Elles sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'influence notable a été établie et ce jusqu'à ce que cette influence notable prenne fin.

Lorsqu'une participation est mise en équivalence, elle est inscrite au bilan consolidé pour le montant correspondant à la fraction des capitaux propres de la société en cause, y compris le résultat de l'exercice, représentée par cette participation.

B. ACTIF

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

Sont portés sous cette rubrique, les frais qui se rattachent à la constitution, au développement ou la restructuration de l'entreprise tels que les frais de la constitution ou d'augmentation de capital ou les frais d'émission d'emprunts. L'amortissement des frais d'établissement doit suivre le prescrit du § 1^{er} de l'article 59 de l'Arrêté royal du 30 janvier 2001 stipulant que les frais d'établissement font l'objet d'amortissements appropriés, par tranches annuelles de 20 % au moins des sommes réellement dépensées. À partir de

2017, les frais d'émission d'emprunts seront comptabilisés sous cette rubrique et amortis dans l'année. Toutefois, la valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts à fin 2016 est amortie sur deux années (2017 et 2018).

Amortissement selon les règles d'évaluation en vigueur en 2017 et en 2018 : 1.914.230,20 €.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont des moyens de production immatériels. Elles représentent des actifs immobilisés du fait que l'entreprise souhaite les utiliser comme moyens d'exploitation. Elles impliquent, en d'autres termes, une capacité d'exploitation de durée limitée ou illimitée.

Selon l'Arrêté royal du 30 janvier 2001 (article 95, § 1^{er}), il faut distinguer :

- les frais de développement ;
- les concessions, brevets et licences, le savoir-faire, les marques et autres droits similaires ;
- le goodwill.

Des immobilisations incorporelles sont comptabilisées si et seulement s'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à la société et si le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Les immobilisations incorporelles sont initialement évaluées à leur coût. Le coût d'une immobilisation incorporelle générée en interne comprend tous les coûts y directement attribuables et est égal à la somme des dépenses encourues à partir de la date à laquelle cette immobilisation incorporelle satisfait aux critères de comptabilisation selon les normes belges.

Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'immobilisation (fixée à cinq ans).

Le groupe ORES a pris l'option de procéder à l'activation de frais de développement au titre d'immobilisations incorporelles. Les frais de développement susceptibles d'être portés à l'actif au titre d'immobilisations incorporelles sont les frais de fabrication et de mise au point de prototypes, de produits, d'inventions et de savoir-faire, utiles aux activités futures de l'entreprise.

Dans ce cadre, les frais suivants ont été activés :

- les dépenses du personnel relatives aux chercheurs, techniciens et autre personnel d'appui, dans la mesure où ils sont affectés à la réalisation d'un projet répondant à la définition ci-dessus ;
- les coûts des instruments et du matériel dans la mesure où et aussi longtemps qu'ils sont utilisés pour la réalisation du projet. Si ceux-ci ne sont pas utilisés pendant toute leur durée de vie à la réalisation du projet, seuls les coûts d'amortissement correspondant à la durée de vie du projet sont alors admissibles ;
- les coûts des services de consultants et de services équivalents utilisés pour la réalisation du projet ;
- les autres frais d'exploitation, notamment les coûts des matériaux, fournitures et produits similaires, supportés directement du fait de la réalisation du projet.

L'immobilisation incorporelle provenant de l'activité de frais de développement est ensuite amortie de manière linéaire sur sa durée d'utilité (fixée à cinq ans) et diminuée des pertes de valeur éventuelles.

L'immobilisation incorporelle provenant de l'achat de licences informatiques est ensuite amortie de manière linéaire sur une durée fixée à cinq ans également et diminuée des pertes de valeur éventuelles jusque fin 2018. À partir de 2019 la durée d'amortissement de ces biens est portée à 10 ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Valeur d'acquisition

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, de revient ou à leur valeur d'apport.

Frais accessoires

Les frais accessoires sont inclus dans la valeur d'acquisition des immobilisations corporelles concernées. Les frais accessoires sont amortis au même rythme que les installations auxquelles ils se rapportent.

Interventions de tiers

Les interventions de tiers dans le financement des immobilisations corporelles sont portées en déduction des valeurs d'acquisition de celles-ci. Elles sont, en outre, déduites de la base d'amortissement des dites installations.

Amortissements

- Les amortissements sont calculés sur base de la méthode linéaire. Les installations acquises au cours de l'exercice sont, depuis le 1^{er} janvier 2015 et suite à la soumission d'ORES Assets à l'impôt des sociétés, amorties au prorata

temporis. Une installation acquise dans le courant du mois n sera amortie à partir du 1^{er} du mois n + 1.

- Les taux d'amortissement à prendre en considération sont les suivants :

INSTALLATIONS ÉLECTRICITÉ	TAUX D'AMORTISSEMENT EN %
Terrains	0
Bâtiments industriels	3
Bâtiments administratifs	2
Câbles	2
Lignes	2
Réseau signalisation gaine câble fibres optiques	4
Réseau signalisation équipement SMART	10
Postes et cabines (équipements haute tension (HT) et basse tension (BT))	3
Raccordements - transformations	3
Raccordements – lignes et câbles	2
Appareillage de mesure	3
Compteurs électroniques, compteurs à budget, compteurs automatiques	10
Compteurs électriques BT SMART	6,7
Commande à distance, équipement labo et dispatching	10
Télétransmission et fibres optiques	10
Outillage et mobilier	10
Matériel roulant (transport personnes et marchandises)	20
Outillage roulant	10
Matériel informatique	33

INSTALLATIONS GAZ	TAUX D'AMORTISSEMENT EN %
Terrains	0
Bâtiments industriels	3
Bâtiments administratifs	2
Conduites	2
Cabines - stations	3
Raccordements - branchements	3
Appareils de mesure	3
Équipement labo, dispatching	10
Compteurs à budget, compteurs électroniques, automatiques	10
Compteurs gaz basse pression SMART	6,7
Commande à distance, équipement dispatching, équipement labo	10
Télétransmission et fibres optiques	10
Outillage et mobilier	10
Matériel roulant (transport personnes et marchandises)	20
Outillage roulant	10
Matériel informatique	33

Différence initiale entre la RAB et la valeur comptable des immobilisations corporelles

Jusque fin 2002, les immobilisations corporelles étaient valorisées à l'actif du bilan sur base de la valeur comptable (soit la valeur d'acquisition diminuée du fonds d'amortissement) réévaluée en conformité avec la dérogation obtenue du Ministère des Affaires Économiques en date du 22 novembre 1985.

Depuis 2003, les intercommunales actives dans les marchés de l'électricité et du gaz naturel ont vu leurs activités se recentrer, au rythme de la libéralisation de ces marchés, essentiellement sur la fonction de gestionnaire des réseaux de distribution d'électricité et de gaz, activité monopolistique pour laquelle il existe un cadre réglementaire composé notamment des méthodologies tarifaires.

Celles-ci prévoient une rémunération équitable des capitaux investis calculé sur base d'un taux de rémunération, d'une structure de financement théorique et de la base des capitaux investis à rémunérés (RAB) (a).

Les gestionnaires de réseaux de distribution mixtes d'électricité et de gaz disposant d'un inventaire technique permettant de justifier la valeur des immobilisations corporelles ont pu établir la valeur initiale des capitaux investis au 31 décembre 2001 (électricité) / 31 décembre 2002 (gaz naturel) sur la base de la valeur économique de cet inventaire. Les valeurs initiales ont été formellement approuvées par le régulateur compétent puis confirmées en 2007 sur base des valeurs au 31 décembre 2005 pour l'électricité et au 31 décembre 2006 pour le gaz naturel.

Le régulateur impose que la RAB prise en considération pour déterminer la base de rémunération des capitaux investis évolue selon la formule suivante :
RAB_n = iRAB + investissements_n – amortissements_n – mises hors servicen (b)

Le régulateur exige également de pouvoir, à tout moment, réconcilier la RAB introduite dans les propositions tarifaires avec les états comptables des GRD (c).

Répondre aux contraintes (a), (b) et (c) impliquait la comptabilisation de la RAB et qu'une différence initiale soit dégagée par rapport à la valeur comptable.

Cette différence initiale qui apparaît au bilan du GRD est d'une part liée au droit d'être le distributeur exclusif d'électricité et de gaz pour une durée définie et sur un territoire fixé et d'autre part reflète l'exercice de valorisation du réseau concerné.

Vu la nature spécifique de cette différence initiale, le GRD avait choisi de la comptabiliser au niveau d'une rubrique séparée des immobilisations corporelles et de ne pas l'amortir ni la désaffecter.

En novembre 2007, des accords ont été trouvés entre les GRD et la CREG, accords qui ont débouché sur une transaction et la publication des Arrêtés royaux en septembre 2008 décrivant la méthodologie tarifaire de la CREG dont les principes ont été repris dans la méthodologie tarifaire CWaPE.

Il y est ainsi indiqué que les coûts à couvrir par les tarifs comprennent notamment la partie de la plus-value relative aux équipements mis hors service dans le courant de l'année concernée, pour autant que les montants correspondant à cette partie de la plus-value soient portés sur une réserve au passif du GRD. Le régulateur contrôle la concordance entre l'évolution de cette réserve et les mises hors services enregistrées. La méthode appliquée par le GRD en vue de déterminer les mises hors service techniques est attestée par le réviseur du GRD concerné. La plus-value est reprise et reportée dans les coûts à un taux de 2% par an.

Par conséquent, les méthodologies tarifaires stipulent également que la valeur de reconstruction économique évolue chaque année depuis le 1^{er} janvier 2007 par notamment la déduction de la partie de la plus-value relative aux équipements mis hors service dans le courant de l'année concernée. Cette plus-value est déduite et reprise dans les coûts à un taux de 2% l'an.

Ces dispositions sont entrées en vigueur à partir de l'exercice tarifaire 2008 et sont toujours d'application aujourd'hui.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont reprises à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition, diminuée de la partie non appelée.

À la fin de chaque exercice social, une évaluation individuelle de chaque titre de portefeuille est effectuée de manière à refléter, de façon aussi satisfaisante que possible, la situation, la rentabilité et les perspectives de la société dans laquelle la participation ou les actions sont détenues.

CRÉANCES À PLUS D'UN AN

Les créances à plus d'un an sont reprises à l'actif du bilan à leur valeur nominale.

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXÉCUTION

Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

Les travaux en cours sont portés à l'actif du bilan à leur prix de revient. En ce qui concerne les travaux pour compte de tiers, les dépenses et les facturations sont transférées en compte de résultats lorsque les travaux sont considérés comme terminés.

CRÉANCES À UN AN AU PLUS

Les créances à un an au plus sont reprises à l'actif du bilan à leur valeur nominale.

Elles comprennent les montants à recevoir de la clientèle pour les fournitures d'énergie (essentiellement la clientèle protégée), les redevances de transit et les travaux divers.

Elles sont amputées de celles considérées comme irrécouvrables en ce compris celles afférentes aux faillites connues. Ces créances irrécouvrables sont prises en charge en totalité par le débit du compte de résultats. Lorsqu'une partie est recouvrée par la suite, le montant récupéré figure au crédit du compte de résultats.

Les créances impayées sont couvertes par des réductions de valeur lorsqu'un risque d'irrécouvrabilité certain est constaté.

En 2015, un nouveau marché public a été lancé de telle façon à permettre la récupération des créances pour fourniture d'énergie aux clients finaux ainsi que des créances pour travaux. Ce marché public prévoit un taux de recouvrement par l'attributaire. La quote-part de ces créances couvertes par une réduction de valeur est donc calculée déduction faite du pourcentage de récupération prévu.

Suite à la soumission d'ORES Assets à l'impôt des sociétés, les réductions de valeur s'appliquent par palier, suivant un échéancier spécifique, et déduction faite de la partie garantie par les sociétés de recouvrement afin de les prendre en charge progressivement.

Signalons qu'aucune réduction de valeur n'est constituée sur les créances « dégâts réseaux » de moins de deux ans ainsi que sur les créances ouvertes envers les communes car le Conseil d'administration estime que ces créances ne présentent pas de risque d'irrécouvrabilité.

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE

Les titres de placement sont portés à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, frais accessoires exclus, ou à leur valeur d'apport.

À la clôture de l'exercice, ils sont évalués à la plus basse des valeurs suivantes : prix d'achat ou valeur d'apport ou la valeur boursière en fin d'exercice.

VALEURS DISPONIBLES

Les valeurs disponibles sont comptabilisées à l'actif du bilan à leur valeur nominale.

COMPTES DE RÉGULARISATION

- Les charges exposées pendant l'exercice mais imputables en tout ou en partie à un ou plusieurs exercices ultérieurs sont évaluées en adoptant une règle proportionnelle.
- Les revenus ou fractions de revenus dont la perception n'aura lieu qu'au cours d'un ou plusieurs exercices suivants mais qui sont à rattacher à l'exercice en cause sont évalués au montant de la quote-part afférente à l'exercice en cause.

Les comptes de régularisation de l'actif comprennent principalement des frais correspondants à des charges de pensions liquidées sous forme de capital au bénéfice du personnel de la société exploitante (ORES scl) antérieurement affecté aux activités de la distribution sur le territoire de l'intercommunale.

La prise en charge de ces frais par l'intercommunale est étalée sur une durée n'excédant pas 20 ans.

Figure également dans les comptes de régularisation d'actif, la valeur estimée des redevances de transit relatives à l'énergie transportée mais non-relevée au 31 décembre.

Les consommations « basse tension » et « basse pression » pour les clients résidentiels et professionnels n'étant relevées qu'une fois l'an, il faut estimer les quantités d'énergie transportée pour ces clients entre la date du dernier relevé des compteurs et le 31 décembre et déterminer les redevances de transit y afférentes (quantités totales d'énergie transportées pendant l'exercice civil – quantités transportées et facturées pendant le même exercice – valorisation des redevances de transit sur base des tarifs applicables au cours de l'exercice considéré).

Les comptes de régularisation de l'actif comprennent les éventuels « actifs régulatoires » comptabilisés en vertu du principe d'annualité des charges et des produits. Ces « actifs régulatoires » relatifs aux années antérieures sont récupérés via les tarifs conformément aux recommandations émises par le régulateur dans ses décisions relatives aux soldes dans le point « Affectation des soldes régulatoires ». L'impact sur les résultats de l'intercommunale de ces actifs régulatoires sera annuellement et partiellement neutralisé

par une affectation d'une partie des bénéfices aux réserves disponibles.

C. PASSIF

RÉSERVES IMMUNISÉES

Sont classés sous cette rubrique, les plus-values et les bénéfices dont l'immunisation est subordonnée à leur maintien dans le patrimoine de l'entreprise.

PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'administration, statuant avec sincérité et bonne foi, examine les provisions à constituer pour couvrir tous les risques prévus ou pertes éventuelles nées au cours de l'exercice et des exercices antérieurs. Les provisions afférentes aux exercices antérieurs sont régulièrement revues et le Conseil d'administration décide de leur affectation ou destination.

DETTES À PLUS D'UN AN

Les dettes à plus d'un an sont comptabilisées au passif du bilan à leur valeur nominale.

DETTES À UN AN AU PLUS

Les dettes à un an au plus sont comptabilisées au passif du bilan à leur valeur nominale.

COMPTES DE RÉGULARISATION

- Les charges ou fractions de charges afférentes à l'exercice mais qui ne seront payées qu'au cours d'un exercice ultérieur sont évaluées au montant afférent à l'exercice.
- Les revenus perçus au cours de l'exercice mais qui sont imputables en tout ou en partie à un exercice ultérieur sont également évalués au montant qui doit être considéré comme un produit pour les exercices ultérieurs.

Les comptes de régularisation du passif comprennent les éventuels « passifs régulatoires » ou « excédents » comptabilisés en vertu du principe d'annualité des charges et des produits. Ces « passifs régulatoires » relatifs aux années antérieures sont restitués via les tarifs conformément aux recommandations émises par le régulateur dans ses décisions relatives aux soldes dans le point « Affectation des soldes régulatoires ». L'impact sur les résultats de l'intercommunale de ces passifs régulatoires est pris en charge intégralement dans l'exercice auquel il se rapporte.

Figure également dans les comptes de régularisation du passif, la valeur estimée des redevances de transit relatives

à l'énergie transportée mais non-relevée au 31 décembre. Les consommations « basse tension » et « basse pression » pour les clients résidentiels et professionnels n'étant relevées qu'une fois l'an, il faut estimer les quantités d'énergie transportées pour ces clients entre la date du dernier relevé des compteurs et le 31 décembre et déterminer les redevances de transit y afférentes (quantités totales d'énergie transportées pendant l'exercice civil – quantités transportées et facturées pendant le même exercice) (valorisation des redevances de transit sur base des tarifs applicables au cours de l'exercice considéré).



04

Rapport des commissaires





Formateur
ORES

MK

ORES



ORES ASSETS SCRL

RAPPORT DU COMMISSAIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE DE LA SOCIETE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2018 - BGAAP

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de la société Ores Assets ("la société") et de ses filiales (conjointement "le Groupe"), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'Assemblée Générale du 23 juin 2016, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur présentation du Conseil d'Entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'Assemblée générale délibérant sur les comptes consolidés clôturés au 31 décembre 2018. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de la société Ores Assets durant trois exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018 ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à € 4.290.787.067,23 et dont le compte de résultat se solde par bénéfice de l'exercice de € 96.869.455,96.

À notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. J.', is written over the text of the opinion.

AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM InterAudit is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM Network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity in any jurisdiction.

RSM InterAudit Scrl ¹ - réviseurs d'entreprises - Siège social : chaussée de Waterloo 1151 - B 1180 Bruxelles
interaudi@rsmbelgium.be - TVA BE 0436 391 122 - RPM Bruxelles - ² Société civile à forme commerciale

Member of RSM Toelen Cats Dupont Koevoets - Offices in Aalst, Antwerp, Brussels, Charleroi, Mons and Zaventem

Responsabilités de l'organe de gestion relatives aux comptes consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- ▶ nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe ;
- ▶ nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- ▶ nous concluons quant au caractère approprié de l'application par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation ;
- ▶ nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- ▶ nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du Groupe.

Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit. Nous communiquons à l'organe de gestion notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes relevées lors de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans ses aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, ainsi que de faire rapport sur cet élément.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés

À l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

Nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Mentions relatives à l'indépendance

- ▶ Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et sont restés indépendants vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- ▶ Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été ventilés et valorisés dans les annexes aux comptes consolidés.

Gosselies, le 12 avril 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thierry Lejuste', is written over a horizontal line.

RSM INTERAUDIT SCRL
COMMISSAIRE
REPRÉSENTÉE PAR
THIERRY LEJUSTE
ASSOCIÉ



06

Rapport de rémunération

ORES scrl - ORES Assets consolidé¹

¹ Rapport établi en application des articles (i) L1523-17 du CDLD et (ii) 100, §1^{er} 6°/3 du Code des sociétés (article 3:12 § 1^{er} 9° du Code des sociétés et associations)





1. Rapport de rémunération	p.164
A. ORES Assets	p.164
B. ORES scrl	p.169
2. Formations des administrateurs	p.180

1. Rapport de rémunération

En termes de gouvernance et de structures, notre intercommunale s'est engagée depuis 2013 dans un processus de rationalisation. La première étape a été franchie, en décembre 2013, avec la fusion des huit intercommunales mixtes wallonnes pour constituer ORES Assets, une intercommunale unique regroupant à ce moment 197 communes. Avec cette opération de simplification de structures, ce sont sept intercommunales et plus de 200 mandats d'administrateur qui ont été supprimés, ce qui s'est traduit aussi par une diminution des rémunérations liées à ces mandats de quelque 250.000 €/an. L'objectif poursuivi dans le cadre de ce processus était de répondre aux nombreux défis rencontrés par le secteur de la distribution : transition énergétique, développement des productions renouvelables raccordées au réseau de distribution, numérisation des activités, amélioration du service client, renforcement de l'efficacité opérationnelle, nécessité de meilleure lisibilité du Groupe sur les marchés des capitaux... Mais préserver le lien fort et la proximité qui existent avec les pouvoirs locaux était une priorité. La création de cette intercommunale unique – la plus grande intercommunale d'énergie du pays – s'est accompagnée de la mise en place de huit Comités de secteur, dotés de compétences décisionnelles importantes et comptant au total 90 mandats.

Le 22 juin 2017, une seconde réforme poursuivait le processus de rationalisation des structures et de la gouvernance du Groupe. Cette seconde réforme se ventilait en trois points principaux :

- la suppression des Comités de secteur au 22 juin 2017 ;
- suite à cette suppression, la redéfinition de l'ancrage local de l'entreprise par des mécanismes de concertation accrue notamment en ce qui concerne la politique tarifaire, les investissements et les dividendes ainsi que l'organisation efficiente de lieux d'information à l'attention des mandataires communaux lors de rencontres organisées par les directeurs de région, très justement appelées « ORES Proximité » ;
- la mise en place de Conseils d'administration « miroir » dans les deux sociétés ORES Assets et ORES scl. Cela signifie que les mêmes personnes composent les deux Conseils ; elles sont rémunérées pour un seul de ces deux mandats en fonction de leur présence effective aux réunions et conformément aux limites de rémunération prescrites par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD), l'autre mandat s'exerçant à titre gratuit.

La dernière modification de gouvernance en date est celle par laquelle les Assemblées générales d'ORES scl et ORES Assets du 28 juin 2018 ont transposé, dans les statuts et règles de gouvernance, le prescrit de la réforme du CDLD. Le décret du 29 mars 2018 modifiant le CDLD 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 (décret dit « Décret Gouvernance ») a, entre autres, révisé le seuil du nombre d'administrateurs, ce nombre passant de trente à vingt administrateurs.

A. ORES Assets

PRÉSENTATION DES ORGANES

COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Les missions et composition du Comité de rémunération ont été modifiées par le « Décret Gouvernance ».

Émanation du Conseil d'administration, le Comité de rémunération a pour mission d'émettre des recommandations en matière de rémunération des mandataires à l'Assemblée générale et de lui faire rapport de la pertinence de ces dernières par une évaluation annuelle de la justification des modalités de rémunération.

Il est composé de cinq administrateurs qui interviennent ici à titre gratuit.

Le Comité de rémunération d'ORES Assets s'est réuni à deux reprises en 2018.

COMITÉ D'AUDIT

Instauré par le « Décret Gouvernance » de mars 2018, le Comité d'audit d'ORES Assets a été installé le 17 octobre 2018 selon le principe du Comité « miroir » entre ORES Assets et ORES.

En application de la gouvernance commune d'ORES scrl, cette émanation du Conseil d'administration est composée de cinq administrateurs assurant les missions de contrôle et de surveillance des comptes statutaires et consolidés mais également sur les aspects de l'information financière, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Le Comité d'audit d'ORES Assets s'est réuni à une reprise en 2018.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est l'organe de décision de la société, sauf pour les matières réservées à l'Assemblée générale par la loi, le décret ou les statuts. Son objectif premier est d'assurer le succès à long terme de la société dans le respect, d'une part, des intérêts de toutes les tierces parties prenantes essentielles à la réalisation de cet objectif, à savoir les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les autres créanciers, et, d'autre part, des obligations de service public qu'elle assume.

Dans cette optique, le Conseil d'administration identifie les défis stratégiques et les risques auxquels la société est confrontée, définit les valeurs de la société, sa stratégie, le niveau de risques qu'elle accepte de prendre et ses politiques clés, et contrôle la marche des affaires.

Depuis le 22 juin 2017, l'intercommunale ORES Assets et sa filiale ORES scrl sont dotées d'un Conseil d'administration « miroir ». Cette gouvernance commune a été confirmée dans le cadre de l'installation des nouveaux Conseils d'administration nommés par les Assemblées générales du 28 juin 2018. Depuis cette date, conformément au prescrit du CDLD, le nombre d'administrateurs est de vingt.

Le Conseil d'administration d'ORES Assets s'est réuni à douze reprises en 2018.

NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS D'ORES ASSETS EN 2018

Conformément aux délibérations de l'Assemblée générale des 22 juin 2017 et 28 juin 2018, tous les mandats en ORES Assets sont exercés à titre gratuit, étant entendu que les mêmes personnes composent le Conseil d'administration d'ORES scrl et sont rémunérées dans le cadre de ce mandat selon les limites et prescriptions du CDLD en la matière.

Il en est de même pour l'exercice des mandats dans le cadre des Comités constitués au sein du Conseil ainsi que l'a décidé l'Assemblée générale dans sa délibération du 28 juin 2018.

RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ORES ASSETS – DU 1^{ER} JANVIER 2018 AU 28 JUIN 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)
BARBEAUX	Cécile	Administrateur	7	7	100
BERRENDORF	Bruno	Administrateur	2	7	28,57
BINON	Yves	Administrateur	6	7	85,71
BORREMANS	Jean-Luc	Vice-président	6	7	85,71
BULTOT	Claude	Administrateur	6	7	85,71
BURNOTTE	Daniel	Administrateur	6	7	85,71
CAFFONETTE	Yves	Administrateur	7	7	100

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)
CAPPE	Robert	Administrateur	6	7	85,71
CATTALINI	Nathalie	Administrateur	2	7	28,57
DE GHORAIN	Benoît	Administrateur	3	7	42,86
DEBIEVE	Jean-Claude	Administrateur	0	7	0,00
DEGUELDRE	Renaud	Administrateur	5	7	71,43
DEMORTIER	Nathalie	Administrateur	7	8*	87,50
DESAMA	Claude	Administrateur	6	7	85,71
DEVILERS	Cyprien	Président	7	7	100
DONFUT	Didier	Administrateur	6	7	85,71
DURANT	Raphaël	Administrateur	7	7	100
GILLIS	Alain	Administrateur	8	8*	100
LANGENDRIES	Benoît	Administrateur	6	7	85,71
LASSEAUX	Stéphane	Administrateur	6	7	85,71
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	4	7	57,14
MEDINGER	Georges	Administrateur	5	7	71,43
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	1	7	14,29
PALERMO	Vincent	Administrateur	6	7	85,71
RIGAUX	Luc	Administrateur**	3	6	50
SIEUX	Marc	Vice-président	7	7	100
STAQUET	Danièle	Administrateur	6	7	85,71
STOFFELS	Heribert	Administrateur	7	7	100
VAN HOUT	Florence	Administrateur	7	7	100
VEREECKE	Anne	Administrateur	5	7	71,43
WOLFF	Claudy	Administrateur	6	7	85,71

* Correction sur 2018 : ajout de la séance du 13/12/2017 non rémunérée en 2017

** Jusqu'au 24 mai 2018

RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ORES ASSETS – DU 28 JUIN 2018 AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)
BINON	Yves	Administrateur	5	5	100
BULTOT	Claude	Administrateur	5	5	100
BURNOTTE	Daniel	Administrateur*	4	4	100
CAPPE	Robert	Administrateur	5	5	100
DEVILERS	Cyprien	Président	4	5	80
D'HAeyer	Loïc	Administrateur	5	5	100
DONFUT	Didier	Administrateur	3	5	60
DURANT	Raphaël	Administrateur	5	5	100
FAYT	Christian	Administrateur	4	5	80
FRANCEUS	Michel	Administrateur**	1	1	100
GHIGNY	Francis	Administrateur**	1	1	100
GILLIS	Alain	Administrateur	4	5	80
LASSEAUX	Stéphane	Vice-président***	5	5	100
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	3	5	60
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	3	5	60
MICHIELS	Daniel	Administrateur	4	5	80
PAULUS	Fabrice	Administrateur**	1	1	100
SIEUX	Marc	Vice-président*	4	4	100
STAQUET	Danièle	Administrateur	4	5	80
STOFFELS	Heribert	Administrateur*	4	4	100
VAN HOUT	Florence	Administrateur	4	5	80
VERECKE	Anne	Administrateur	3	5	60

* Jusqu'au 5 décembre 2018

** À partir du 5 décembre 2018

*** Administrateur jusqu'au 5 décembre 2018 , puis Vice-président à partir de cette date

RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SÉANCES DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION D'ORES ASSETS – DU 1^{ER} JANVIER 2018 AU 28 JUIN 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux reunions	Nombre de réunions	Présence (en %)
DEVILERS	Cyprien	Président	2	2	100
GILLIS	Alain	Membre	2	2	100
LEFEBVRE	Philippe	Membre	1	2	50
STAQUET	Danièle	Membre	2	2	100
STOFFELS	Heribert	Membre	2	2	100

RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SÉANCES DU COMITE D'AUDIT D'ORES ASSETS – DU 28 JUIN AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux reunions	Nombre de réunions	Présence (en %)
BINON	Yves	Membre	0	1	0
FAYT	Christian	Membre	1	1	100
LASSEAUX	Stéphane	Membre	1	1	100
LEFEBVRE	Philippe	Membre	1	1	100
VAN HOUT	Florence	Présidente	1	1	100

B. ORES scrl

PRÉSENTATION DES ORGANES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est l'organe de décision de la société, sauf pour les matières réservées à l'Assemblée générale par la loi, le décret ou les statuts. Son objectif premier est d'assurer le succès à long terme de la société dans le respect des intérêts de toutes les tierces parties prenantes essentielles à la réalisation de cet objectif, à savoir les actionnaires, le personnel, les clients, les fournisseurs et les autres créanciers.

Dans cette optique, le Conseil d'administration identifie les défis stratégiques et les risques auxquels la société est confrontée; définit les valeurs de la société, sa stratégie, le niveau de risques qu'elle accepte de prendre et ses politiques-clés; et contrôle la marche des affaires de l'entreprise.

Par sa composition miroir avec le Conseil d'administration d'ORES Assets, l'Assemblée générale d'ORES scrl a renouvelé son Conseil d'administration le 28 juin 2018, portant le nombre d'administrateurs à 20 selon le prescrit du CDLD.

Le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises en 2018.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration d'ORES scrl siègent dans des comités de gestion et de contrôle de la société – émanation du Conseil d'administration – que sont :

1) le Bureau exécutif

Ce Comité est chargé de préparer les décisions du Conseil d'administration sur toute matière relative aux tâches stratégiques et confidentielles énoncées dans les décrets Gaz et Électricité du 12 avril 2001 et 19 décembre 2002.

Au premier semestre 2018, le Bureau d'ORES scrl comptait neuf mandats.

Au second semestre 2018, le nombre de mandats a été ramené à sept étant entendu que l'Administrateur délégué continue d'y assister de plein droit.

Le Bureau exécutif s'est réuni à dix reprises durant l'année.

2) Comité de nomination et de rémunération

Les principes et règles de rémunération accordées aux administrateurs de l'entreprise, aux membres des différents Comités de gestion et de contrôle, ainsi qu'aux fonctions dirigeantes de la société, sont fixés par le Comité de nomination et de rémunération d'ORES scrl.

En 2018, le Comité de nomination et de rémunération d'ORES scrl s'est réuni à quatre reprises.

3) Comité d'audit

Sa mission est d'assister le Conseil d'administration en lui fournissant des avis à propos des comptes de la société mais également sur le système de contrôle interne, le programme d'audit interne, les conclusions et les recommandations formulées par cet audit interne dans les rapports. Le Comité d'audit est composé uniquement d'administrateurs non-exécutifs et indépendants.

En 2018, le Comité d'audit d'ORES scrl, composé de cinq administrateurs, s'est réuni à quatre reprises.

NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS D'ORES SCRL

Pour rappel, depuis le 22 juin 2017, l'intercommunale ORES Assets et sa filiale ORES scrl se sont dotées d'un Conseil d'administration « miroir ». En conséquence, les mêmes personnes composent les deux Conseils ; elles sont rémunérées pour un seul de ces deux mandats (en l'occurrence, en ORES scrl) en fonction de leur présence effective aux réunions et conformément aux limites de rémunération prescrites par le CDLD, l'autre mandat (exercé en ORES Assets) s'exerçant à titre gratuit.

NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS D'ORES SCRL DU 1^{ER} JANVIER AU 30 JUIN 2018

Sur avis du Comité de nomination et de rémunération approuvé par le Conseil d'administration en date du 3 mai 2017, l'Assemblée générale du 22 juin 2017 a fixé comme suit les rémunérations des mandats à dater du 1^{er} juillet 2017.

Fonction	Montant de la rémunération	Fréquence de paiement de la rémunération
Président du Conseil d'administration	24.996,43 € brut annuel	Semestrielle (rémunération pondérée en fonction du taux de présence* + frais km**)
Vice-président du Conseil d'administration	18.747,00 € brut annuel	Semestrielle (rémunération pondérée en fonction du taux de présence* + frais km**)
Président du Bureau exécutif et des Comités	14.997,00 € brut annuel	Semestrielle (rémunération pondérée en fonction du taux de présence* + frais km**)
Membre du Conseil d'administration n'exerçant pas de fonction spécifique	Jeton de présence de 163,07 €	(jeton de présence + frais km**)

* pondérée en fonction du taux de présence – soumise à clause d'assiduité modalisée comme suit :

- la rétribution annuelle est attribuée à concurrence de 100 % si le mandataire précité est présent à 80 % des séances des organes de gestion ;
- la rémunération est amputée de 10 % si l'intéressé est présent à moins de 80 % des réunions des organes de gestion ;

- si la présence aux réunions des organes de gestion est inférieure à 70 % ou 50 %, la retenue est respectivement de 30 % ou de 60 %.

La période de référence pour calculer la présence des administrateurs concernés est de douze mois.

** 0,3461 € arrondi à 0,35€/km du 1^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018.

NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS D'ORES SCRL DU 1^{ER} JUILLET AU 31 DECEMBRE 2018

Sur avis du Comité de nomination et de rémunération approuvé par le Conseil d'administration en date du 23 mai 2018, l'Assemblée générale du 28 juin 2018 a fixé comme

suit les rémunérations des mandats à dater du 1^{er} juillet 2018 (indice 138,01).

Fonction	Montant de la rémunération	Fréquence de paiement de la rémunération
Président du Conseil d'administration	Indemnité brute annuelle de 19.997,14 € (indice 138,01) Soit indexée à 33.463,21 € brut annuel avant 28.09.2018 34.133,12 € brut annuel après 28.09.2018 (saut d'index)	Semestrielle (rémunération pondérée en fonction du taux de présence* + frais km**)
Vice-président du Conseil d'administration	Indemnité brute annuelle de 14.997,85 € (indice 138,01) Soit indexée à 25.097,40 € brut annuel avant 28.09.2018 25.599,83 € brut annuel après 28.09.2018 (saut d'index)	Semestrielle (rémunération pondérée en fonction du taux de présence* + frais km**)
Président du Bureau exécutif et des Comités	Jeton de présence de 180 € (indice 138,01) Soit indexé à 301,21 € avant 28.09.2018 307,24 € après 28.09.2018 (saut d'index)	(jeton de présence + frais km**)
Membre du Conseil d'administration n'exerçant pas de fonction spécifique	Jeton de présence de 125 € (indice 138,01) Soit indexé à 209,18 € avant 28.09.18 213,36 € après 28.09.18 (saut d'index)	(jeton de présence + frais km**)

(*) pondérée en fonction du taux de présence – soumise à clause d'assiduité modalisée comme suit:

- la rétribution annuelle est attribuée à concurrence de 100 % si le mandataire précité est présent à 80 % des séances des organes de gestion.
- la rémunération est amputée de 10% si l'intéressé est présent à moins de 80% des réunions des organes de gestion.

- si la présence aux réunions des organes de gestion est inférieure à 70 % ou 50 %, la retenue est respectivement de 30 % ou de 60 %.

La période de référence pour calculer la présence des administrateurs concernés est de douze mois.

(**) 0,3573 arrondi à 0,36€/km du 1^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018.

**RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SÉANCES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION D'ORES SCRL – DU 1^{ER} JANVIER 2018 AU 28 JUIN
2018**

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BARBEAUX	Cécile	Administrateur	7	7	100	1.388,94
BERRENDORF	Bruno	Administrateur	2	7	28,57	0
BINON	Yves	Administrateur	6	7	85,71	1.243,02
BORREMANS	Jean-Luc	Vice-président	6	7	85,71	8.572,65
BULTOT	Claude	Administrateur	6	7	85,71	1.335,42
BURNOTTE	Daniel	Administrateur	6	7	85,71	1.083,42
CAFFONETTE	Yves	Administrateur	7	7	100	1.484,49
CAPPE	Robert	Administrateur	6	7	85,71	1.121,22
CATTALINI	Nathalie	Administrateur	2	7	28,57	405,94
DE GHORAIN	Benoît	Administrateur	3	7	42,86	625,71
DEBIEVE	Jean-Claude	Administrateur	0	7	0	0
DEGUELDRE	Renaud	Administrateur	5	7	71,43	1.039,35
DEMORTIER	Nathalie	Administrateur	7	8*	87,50	1.161,09
DESAMA	Claude	Administrateur	6	7	85,71	1.440,42
DEVILERS	Cyprien	Président	7	7	100	12.767,72
DONFUT	Didier	Administrateur	6	7	85,71	1.314,42
DURANT	Raphaël	Administrateur	7	7	100	1.504,09
GILLIS	Alain	Administrateur	8	8*	100	1.455,76
GRIFNÉE	Fernand	Administrateur délégué	7	7	100	Sans objet
LANGENDRIES	Benoît	Administrateur	6	7	85,71	1.167,42
LASSEAUX	Stéphane	Administrateur	6	7	85,71	1.306,02
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	4	7	57,14	904,28
MEDINGER	Georges	Administrateur	5	7	71,43	1.392,85
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	1	7	14,29	241,47

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
PALERMO	Vincent	Administrateur	6	7	85,71	1.369,02
RIGAUX	Luc	Administrateur**	3	6	50	701,31
SIEUX	Marc	Vice-président	7	7	100	10.059,50
STAQUET	Danièle	Administrateur	6	7	85,71	1.391,39
STOFFELS	Heribert	Administrateur	7	7	100	1.994,09
VAN HOUT	Florence	Administrateur	7	7	100	1.494,29
VEREECKE	Anne	Administrateur	5	7	71,43	815,35
WOLFF	Claudy	Administrateur	6	7	85,71	1.679,82

* Correction sur 2018 : ajout de la séance du 13/12/2017 non rémunérée en 2017

** Jusqu'au 24 mai 2018

**RELEVÉ NOMINATIF – PRÉSENCE AUX SEANCES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION D'ORES SCRL – DU 28 JUIN 2018 AU
31 DÉCEMBRE 2018**

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BINON	Yves	Administrateur	5	5	100	1.205,67
BULTOT	Claude	Administrateur	5	5	100	1.292,13
BURNOTTE	Daniel	Administrateur*	4	4	100	894,97
CAPPE	Robert	Administrateur	5	5	100	1.134,05
DEVILERS	Cyprien	Président	4	5	80	17.021,38
D'HAEYER	Loïc	Administrateur	5	5	100	1.111,06
DONFUT	Didier	Administrateur	3	5	60	743,51
DURANT	Raphaël	Administrateur	5	5	100	1.230,73
FAYT	Christian	Administrateur	4	5	80	909,87
FRANCEUS	Michel	Administrateur**	1	1	100	310,56
GHIGNY	Francis	Administrateur**	1	1	100	232,80
GILLIS	Alain	Administrateur	4	5	80	881,09
GRIFNÉE	Fernand	Administrateur délégué	5	5	100	Sans objet
LASSEAUX	Stéphane	Vice-président ***	5	5	100	3.184,23
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	3	5	60	786,61
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	3	5	60	882,00
MICHIELS	Daniel	Administrateur	4	5	80	1.206,38
PAULUS	Fabrice	Administrateur**	1	1	100	299,76
SIEUX	Marc	Vice-président*	4	4	100	10.927,39
STAQUET	Danièle	Administrateur	4	5	80	0
STOFFELS	Heribert	Administrateur*	4	4	100	1.283,77
VAN HOUT	Florence	Administrateur	4	5	80	1.056,62

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
VEREECKE	Anne	Administrateur	3	5	60	585,61

* Jusqu'au 5 décembre 2018

** À partir du 5 décembre 2018

*** Administrateur jusqu'au 5 décembre 2018 puis Vice-président à partir de cette date

RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATION AUX SÉANCES DU BUREAU EXÉCUTIF D'ORES SCRL – DU 1^{ER} JANVIER 2018 AU 28 JUIN 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BURNOTTE	Daniel	Membre	4	6	66,67	801,03
DEGUELDRE	Renaud	Membre	4	6	66,67	858,78
DEVILERS	Cyprien	Membre	5	6	83,33	869,25
DONFUT	Didier	Président	6	6	100	7.788,30
DURANT	Raphaël	Membre	6	6	100	1.091,12
GILLIS	Alain	Membre	5	6	83,33	932,95
SIEUX	Marc	Membre	6	6	100	1.513,92
VEREECKE	Anne	Membre	6	6	100	978,42

**RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATION AUX SÉANCES
DU BUREAU EXÉCUTIF D'ORES SCRL – DU 28 JUIN 2018 AU
31 DÉCEMBRE 2018**

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BURNOTTE	Daniel	Membre*	2	3	66,67	508,94
DEVILERS	Cyprien	Membre	3	4	75	640,22
D'HAEYER	Loïc	Président	4	4	100	941,42
DONFUT	Didier	Membre	3	4	75	1.112,97
GHIGNY	Francis	Membre**	1	1	100	240
GILLIS	Alain	Membre	4	4	100	1.001,90
LASSEAUX	Stéphane	Membre**	0	1	0	0
SIEUX	Marc	Membre*	3	3	100	961,34
VEREECKE	Anne	Membre	4	4	100	849,26

* Jusqu'au 5 décembre 2018

** À partir du 5 décembre 2018

RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATION AUX SÉANCES DU COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION D'ORES SCRL – DU 1^{ER} JANVIER AU 28 JUIN 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BINON	Yves	Membre	3	4	75	577,41
CAPPE	Robert	Membre	4	4	100	723,68
LANGENDRIES	Benoît	Membre	4	4	100	746,78
STAQUET	Danièle	Président	4	4	100	6.508,61*
STOFFELS	Heribert	Membre	4	4	100	1.017,68

* Limitation des rémunérations brutes 2018 de Mme Staquet à sa demande à 7.900,00€ pour le total de ses mandats

RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATION AUX SÉANCES DU COMITÉ D'AUDIT D'ORES SCRL – DU 1^{ER} JANVIER AU 28 JUIN 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BULTOT	Claude	Membre	2	3	66,67	396,14
GILLIS	Alain	Membre	3	3	100	538,21
LASSEAUX	Stéphane	Président	3	3	100	7.554,50
LEFEBVRE	Philippe	Membre	3	3	100	573,21
VAN HOUT	Florence	Membre	2	3	66,67	387,04

RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET RÉMUNÉRATION AUX SÉANCES DU COMITÉ D'AUDIT D'ORES SCRL – DU 28 JUIN AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BINON	Yves	Membre	0	1	0	0
FAYT	Christian	Membre	1	1	100	264,48
LASSEAUX	Stéphane	Membre	1	1	100	335,32
LEFEBVRE	Philippe	Membre	1	1	100	255,84
VAN HOUT	Florence	Présidente	1	1	100	276

COMITÉ DE DIRECTION

La direction de l'entreprise est confiée au Comité de direction, composé au 31 décembre 2018 de l'Administrateur délégué, qui préside le Comité, et de neuf autres membres.

Du 1^{er} janvier au 1^{er} juin 2018, l'Administrateur délégué a exercé les fonctions dirigeantes de la société sous le statut d'indépendant en exécution de la convention signée en 2012. Assujéti à l'impôt sur les personnes physiques, le montant de sa rémunération pour cette période s'apparente dans son chef à un chiffre d'affaires et l'ensemble des charges sociales liées à ses rémunérations lui incombent.

La rémunération accordée à l'Administrateur délégué du 1^{er} janvier au 1^{er} juin 2018 se compose des postes suivants :

- une rémunération de base (fixe), une rémunération liée aux performances en fonction de la réalisation des objectifs annuels fixés avec une variable à court terme (cible 45%) et à long terme (cible 15%) – ventilé comme explicité dans le tableau ci-après.
- un ensemble d'avantages applicables au secteur et sensiblement similaires à ceux attribués aux membres du Comité de direction (plan d'assurance groupe, frais de représentation, véhicule, couverture médicale).

Montant total brut alloué du 1/1/2018 au 31/5/2018 (en €)

Rémunération de base fixe	123.117
Rémunération annuelle variable à court terme (cible 45%) proméritée	56.610,73
Rémunération annuelle variable à long terme (cible 15%) proméritée	18.870,24

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 inséré une disposition - article L6441-1, §2 du CDLD - spécifiant que désormais « *La fonction dirigeante locale ne peut ni être exercée au travers d'une société de management ou interposée, ni être exercée en qualité d'indépendant* ».

En conséquence de quoi, le Conseil d'administration, sur avis du Comité de nomination et de rémunération et en consensus avec l'Administrateur délégué a adapté les modalités de la fonction dirigeante d'ORES au nouveau cadre légal applicable en Wallonie en matière de rémunération et de statut des dirigeants d'entreprises publiques.

Dès lors, le Président du Comité de direction d'ORES, sous le statut de salarié reçoit une rémunération fixe - sans variable - , soit pour la période du 1^{er} juin 2018 au 31 décembre 2018, un montant brut de 121.984€.

Rémunération des membres du Comité de direction

	Salaire de base 2018 (en €)	Bonus payé en 2019 (relatifs aux prestations 2018) (en €)	Bonus collectif lié aux résultats 2018 (*) (en €)
VAN OPDENBOSCH Philippe Directeur Infrastructures	205.234	42.552	2.300
HOUSSARD Benoît Directeur Technique	189.949	26.595	2.300
DECLERCQ Christine Directeur détaché	199.334	26.595	2.300
MERTENS Inne Directeur Gestion du marché & Clientèle	180.008	26.595	2.300
MAHAUT Sébastien Directeur Transformation	171.462	37.233	2.300
MEDAETS Benoît Directeur Informatique	128.963	31.914	2.300
OFFERGELD Dominique Directeur Finances	191.610	14.893	2.300
PONT Chantal Directeur RH	191.486	26.595	2.300
CALLENS Isabelle Directeur Public Affairs, Juridique & Communication	158.393	21.276	2.300

(*) Bonus collectif lié aux résultats 2018 pour l'ensemble des cadres et de la direction

Les membres du Comité de direction bénéficient en outre de l'ensemble des avantages fixés par le secteur, à l'instar de l'ensemble des cadres de l'entreprise.

2. Formations des administrateurs

Conformément au prescrit de l'article L1532-1bis du CDLD, des formations à l'attention des administrateurs ont été organisées le 12 mars et 21 novembre 2018, dans le but d'assurer le développement et la mise à jour des compétences professionnelles des mandataires.

La première formation avait pour thème: « Le métier opérationnel - conduite des réseaux électricité d'ORES - vu de l'intérieur».

Le thème de la seconde était: « Le marché de l'énergie, marchés libéralisés - État fédéral, Wallonie - cadre général et évolutions récentes ».

La participation à ces formations n'est pas rétribuée. Toutefois, si la formation est la seule réunion de la journée, un défraiement kilométrique est octroyé:

- de 0,3461€/km arrondi à 0,35 €/km au 1^{er} semestre 2018;
- de 0,3573 €/km arrondi à 0,36€/km au 2^{ème} semestre 2018.

RELEVÉ NOMINATIF, PRÉSENCES ET DÉFRAIEMENT AUX SÉANCES DE FORMATION

1^{ER} SEMESTRE 2018 – FORMATION DU 12 MARS 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)*
BARBEAUX	Cécile	Administrateur	1	1	100	14,35
BERRENDORF	Bruno	Administrateur	1	1	100	0
BINON	Yves	Administrateur	1	1	100	43,40
BORREMANS	Jean-Luc	Vice-président	0	1	0	0
BULTOT	Claude	Administrateur	0	1	0	0
BURNOTTE	Daniel	Administrateur	1	1	100	17,50
CAFFONETTE	Yves	Administrateur	1	1	100	45,15
CAPPE	Robert	Administrateur	0	1	0	0
CATTALINI	Nathalie	Administrateur	1	1	100	32,90
DE GHORAIN	Benoît	Administrateur	0	1	0	0
DEBIEVE	Jean-Claude	Administrateur	0	1	0	0
DEGUELDRE	Renaud	Administrateur	0	1	0	0
DEMORTIER	Nathalie	Administrateur	1	1	100	26,25

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)*
DESAMA	Claude	Administrateur	0	1	0	0
DEVILERS	Cyprien	Président	1	1	100	33,95
DONFUT	Didier	Administrateur	0	1	0	0
DURANT	Raphaël	Administrateur	0	1	0	0
GILLIS	Alain	Administrateur	1	1	100	0
LANGENDRIES	Benoît	Administrateur	0	1	0	0
LASSEAUX	Stéphane	Administrateur	1	1	100	26,25
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	1	1	100	42
MEDINGER	Georges	Administrateur	1	1	100	94,50
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	0	1	0	0
PALERMO	Vincent	Administrateur	1	1	100	76,30
RIGAUX	Luc	Administrateur	1	1	100	77,70
SIEUX	Marc	Vice-président	1	1	100	107,80
STAQUET	Danièle	Administrateur	0	1	0	0
STOFFELS	Heribert	Administrateur	1	1	100	102,90
VAN HOUT	Florence	Administrateur	1	1	100	63
VEREECKE	Anne	Administrateur	1	1	100	0
WOLFF	Claudy	Administrateur	0	1	0	0

* Frais de déplacement uniquement

2ND SEMESTRE 2019 – FORMATION DU 21 NOVEMBRE 2018

Nom	Prénom	Fonction	Présences effectives aux réunions	Nombre de réunions	Présence (en %)	Montant total brut perçu (en €)
BINON	Yves	Administrateur	1	1	100	0
BULTOT	Claude	Administrateur	1	1	100	0
BURNOTTE	Daniel	Administrateur	1	1	100	0
CAPPE	Robert	Administrateur	1	1	100	0
DEVILERS	Cyprien	Président	1	1	100	0
D'HAEYER	Loïc	Administrateur	1	1	100	0
DONFUT	Didier	Administrateur	0	1	0	0
DURANT	Raphaël	Administrateur	1	1	100	0
FAYT	Christian	Administrateur	1	1	100	0
GILLIS	Alain	Administrateur	1	1	100	0
LASSEAUX	Stéphane	Administrateur	1	1	100	0
LEFEBVRE	Philippe	Administrateur	1	1	100	0
MEURENS	Jean-Claude	Administrateur	1	1	100	0
MICHIELS	Daniel	Administrateur	1	1	100	0
SIEUX	Marc	Vice-président	1	1	100	0
STAQUET	Danièle	Administrateur	1	1	100	0
STOFFELS	Heribert	Administrateur	1	1	100	0
VAN HOUT	Florence	Administrateur	1	1	100	0
VEREECKE	Anne	Administrateur	0	1	0	0

(*) Pas d'indemnité de déplacement en ce que la formation s'est tenue en suite du Conseil d'administration du même jour



06

Rapport spécifique sur les prises de participation





ORES
ATEUR DES RESEAUX

Dans le cadre des missions qui lui sont attribuées, le Conseil d'administration a examiné les participations que détient le groupe ORES dans le capital d'autres sociétés. Ces participations, qui sont décrites ci-après, sont portées à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition, sous déduction des montants restant éventuellement à libérer.

PARTICIPATION EN LABORELEC

Laborelec est le centre de compétences techniques du secteur qui fournit des études et projets, notamment pour la distribution d'énergie, ainsi que des services spécialisés à la demande. Jusqu'en 2005, Laborelec était rémunérée via une cotisation payée par les GRD à Intermixt. Afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les études et projets de Laborelec pour la distribution, et donc pour rencontrer les besoins spécifiques des gestionnaires de réseaux de distribution, ceux-ci ont décidé de participer au capital de Laborelec. Chacun des GRD électricité a ainsi acheté un titre Laborelec à son propriétaire, Electrabel.

Les 7 parts sont toujours détenues par ORES Assets au 31 décembre 2018 pour un montant total de 2,0 k€.

En 2018, Synergrid a cédé à ORES scrl la part qu'elle détenait dans Laborelec pour une valeur de 0,3 k€.

PARTICIPATION EN IGRETEC

Igretec, l'Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Études Techniques et Économiques de la Région de Charleroi et du Sud-Hainaut, propose des services aux entreprises, administrations et citoyens en matière de dé-

veloppement économique, de bureau d'études ou encore d'efficacité et services énergétiques.

ORES Assets détient 2.400 parts Igretec au 31 décembre 2018 pour une valeur de 14,9 k€.

PARTICIPATION EN N-ALLO

N-Allo est un centre interactif européen de nouvelle génération (call center) qui se donne pour mission de ravir les marques, d'optimiser et de gérer les processus d'interaction avec ses clients et de construire avec eux une relation forte en leur proposant des solutions multicanales souples et innovantes. ORES scrl détenait 4.077 parts de N-Allo soit 13,9 % pour une valeur de 824,2k€.

Faisant suite aux modifications apportées aux décrets électricité et gaz par le décret du 11 mai 2018, Electrabel et ORES ont signé avec N-Allo une convention reprenant les opérations de réorganisation de l'activité de call center d'ORES. Cette convention prévoit notamment le rachat par Electrabel de la participation d'ORES dans N-Allo représentant 16,88 % des titres de N-Allo, pour un prix de 611,5 k€. Une réduction de valeur de la participation a été actée en 2018 dans les comptes d'ORES scrl en ce sens.

Au terme de l'année 2018 ORES scrl détient 4.077 parts en N-Allo pour une valeur de 611,5 k€.

PARTICIPATION EN ATRIAS

Atrias, « la table ronde du marché de l'énergie de demain », agit dans le paysage énergétique non seulement comme une plate-forme de concertation neutre et objective entre les gestionnaires de réseau, les fournisseurs et les régulateurs régionaux mais surtout en créant les systèmes IT applicatifs à une gestion de marché centralisée.

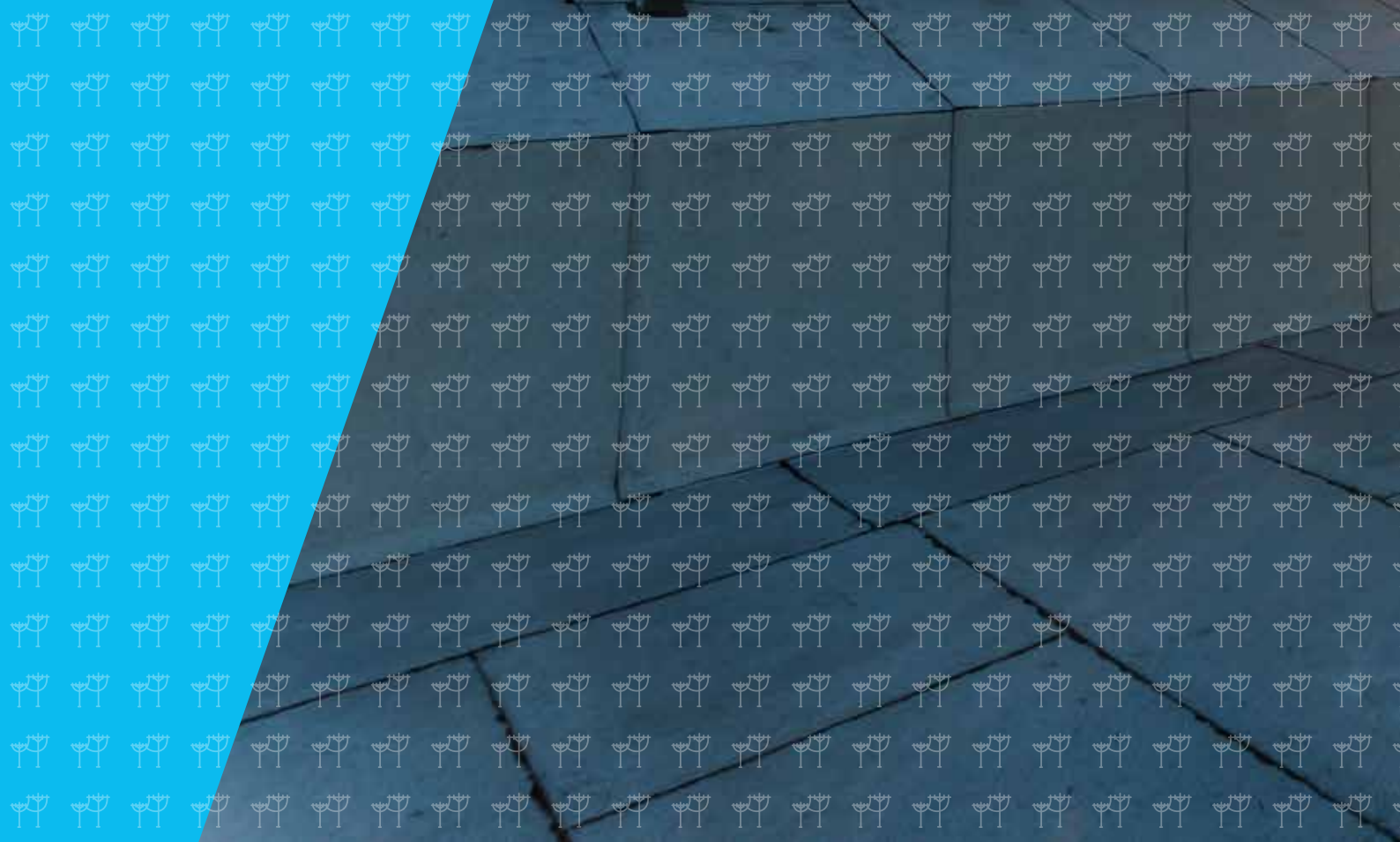
ORES scrl détient 62 parts en Atrias soit 16,7 % pour une valeur de 3,1k€.

Les participations du groupe ORES au 31 décembre 2018 s'élèvent ainsi à 631,8 k€, montant qui se décompose comme suit :

Participations en N-Allo :	611,5 k€
Participations en Atrias:	3,1 k€
Participations en Laborelec :	2,3 k€
Participations en Igretec :	14,9 k€
Total :	631,8 k€

07

Table des matières GRI





Profil de l'organisation

GRI 102	Élément d'information général	102-1	Nom de l'organisation	ORES et ORES Assets
GRI 102	Élément d'information général	102-2	Activités, marques, produits et services	Voir chapitre « Présentation de l'entreprise », pages 4 à 6
GRI 102	Élément d'information général	102-3	Localisation du siège	Avenue Jean Monnet 2 à 1348 Louvain-la-Neuve
GRI 102	Élément d'information général	102-4	Localisation des sites d'activités	Le territoire d'activités de l'entreprise est présenté en page 7
GRI 102	Élément d'information général	102-5	Capital et forme juridique	Voir chapitre « Gouvernance et transparence », page 20
GRI 102	Élément d'information général	102-6	Marchés desservis	Voir chapitre « Gouvernance et transparence », page 19
GRI 102	Élément d'information général	102-7	Taille de l'organisation	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », page 63
GRI 102	Élément d'information général	102-8	Informations sur les employés et les autres travailleurs	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », pages 63 et 64
GRI 102	Élément d'information général	102-9	Chaîne d'approvisionnement	Voir chapitre « Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption », pages 66 et 67
GRI 102	Élément d'information général	102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	NA
GRI 102	Élément d'information général	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	Voir « Description des principaux risques et incertitudes auxquels l'entreprise est confrontée », pages 75 à 80
GRI 102	Élément d'information général	102-12	Initiatives externes	Charte wallonne des impétrants - Charte wallonne de l'éclairage public
GRI 102	Élément d'information général	102-13	Adhésion à des associations	Ciriec - Edso - Gas.be - Synergrid - UVCW

Stratégie

GRI 102	Élément d'information général	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	Message introductif, pages 4 et 5
----------------	-------------------------------	--------	--	-----------------------------------

Éthique et intégrité

GRI 102	Élément d'information général	102-16	Mécanisme de conseil et de gestion des préoccupations concernant les questions éthiques	Voir chapitre « Présentation de l'entreprise », pages 6 à 8. Voir chapitre « Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption », pages 66 et 67
GRI 102	Élément d'information général	102-17	Mécanisme de conseil et de gestion des préoccupations concernant les questions éthiques	Charte éthique des membres du personnel - Charte éthique des fournisseurs - Code de mise en application des abus de marché

Gouvernance

GRI 102	Élément d'information général	102-18	Structure de gouvernance	Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la réalisation de l'objet social ainsi que pour la gestion de la société. Tout ce qui n'est pas expressément réservé par la loi ou les statuts à l'Assemblée générale est de sa compétence. Les différents Comités et leurs missions respectives sont décrits dans le rapport de rémunération. Informations complémentaires disponibles dans les statuts de l'entreprise et la charte de gouvernance.
GRI 102	Élément d'information général	102-19	Délégation de l'autorité	Le Conseil d'administration peut conférer – avec faculté de subdélégation – la gestion journalière de la société ainsi que la représentation de la société en ce qui concerne cette gestion, pour ORES, à un de ses membres qui porte le titre d'Administrateur délégué et assure la présidence du Comité de direction. Pour ORES Assets, la subdélégation est réalisée à la société exploitante en la personne de l'Administrateur délégué. Informations complémentaires disponibles dans les statuts et la charte de gouvernance d'entreprise.
GRI 102	Élément d'information général	102-20	Responsabilité de la direction en lien avec les enjeux économiques, environnementaux et sociaux	En vertu des statuts de l'entreprise, le Conseil d'administration d'ORES peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs de gestion à un Comité de direction conformément au Code des sociétés. C'est à ce Comité qu'est confiée la conduite opérationnelle de la société, en ce compris la gestion journalière et la représentation de celle-ci à l'égard des tiers. Le Conseil d'administration d'ORES nomme et révoque le président du Comité de direction après avoir consulté le Comité de nomination et de rémunération. Le Président du Comité de direction propose au Conseil d'administration la nomination et la révocation des membres de ce Comité après avoir consulté le Comité de nomination et de rémunération. Le Conseil d'administration arrête le règlement d'ordre intérieur du Comité de direction.
GRI 102	Élément d'information général	102-21	Consultation des parties prenantes au sujet des enjeux économiques et sociaux.	Le Conseil d'administration se réunit à intervalles réguliers et au moins six fois par an, sous la conduite de son Président pour, en ce qui concerne ORES, après avis dans leurs domaines de compétences respectifs des Comités constitués en son sein, effectuer différentes missions décrites dans la charte de gouvernance d'entreprise. Plus d'informations dans la charte de gouvernance d'entreprise.
GRI 102	Élément d'information général	102-22	Composition de l'organe le plus élevé et de ses comités	Voir rapport de rémunérations, pages 130 à 150
GRI 102	Élément d'information général	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Voir rapport de rémunérations, pages 130 à 150
GRI 102	Élément d'information général	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Sans préjudice des compétences que la loi réserve à l'Assemblée générale, le Conseil d'administration se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs à l'exception du Président du Comité de direction. Le Conseil d'administration veille à disposer globalement, par sa composition diversifiée, des compétences et expériences nécessaires à l'exercice de ses missions. L'Assemblée générale nomme et révoque les administrateurs.

GRI 102	Élément d'information général	102-25	Conflits d'intérêts	L'administrateur est attentif à ses obligations légales et déontologiques en matière de conflits d'intérêts, en particulier au sens de l'article 523 du code des sociétés, des dispositions décrétales, notamment celles visées par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) et par les décrets électricité et gaz. Plus d'informations dans la charte de gouvernance d'entreprise.
GRI 102	Élément d'information général	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie	Voir chapitre « Gouvernance et transparence », page 26
GRI 102	Élément d'information général	102-27	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Voir chapitre « Gouvernance et transparence », page 26
GRI 102	Élément d'information général	102-28	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Le Conseil examine et évalue : 1. son efficacité propre ainsi que l'efficacité de la structure de gouvernance de la société ainsi que le rôle et les missions des différents Comités et du Bureau exécutif ; 2. chaque année la performance du Président du Comité de direction et, sur proposition du Président du Comité de direction, des autres membres du Comité de direction, dans le cadre de la procédure relative à la détermination de la partie de leur rémunération liée à la performance.
GRI 102	Élément d'information général	102-29	Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux	Voir chapitre « Gouvernance et transparence », page 26
GRI 102	Élément d'information général	102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	Parmi les missions du Conseil d'administration, se trouvent l'examen et l'étude des objectifs financiers de l'entreprise, notamment en termes de profils de risque et d'affectation des ressources et compte tenu des tarifs à approuver/approuvés par le régulateur. Il est par ailleurs prévu qu'une fois par an, une séance du Conseil d'administration traite de la stratégie de la société. Au cours de l'année, le point est fait sur son état d'avancement. Le Comité d'audit fait une évaluation annuelle ainsi que le Comité de direction.
GRI 102	Élément d'information général	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	L'examen est réalisé : 1. annuellement (rapport annuel et rapport de risque) 2. trimestriellement (plaquette reprenant les principaux indicateurs de performance)
GRI 102	Élément d'information général	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de développement durable	Le Conseil d'administration valide la démarche de reporting de développement durable, examine l'ensemble des éléments du rapport annuel et les soumet à l'approbation de l'Assemblée générale.
GRI 102	Élément d'information général	102-33	Communication des préoccupations majeures	Voir « Description des principaux risques et incertitudes auxquels l'entreprise est confrontée », pages 75 à 80
GRI 102	Élément d'information général	102-34	Nature et nombre total de préoccupations majeures	Voir « Description des principaux risques et incertitudes auxquels l'entreprise est confrontée », pages 75 à 80
GRI 102	Élément d'information général	102-35	Politiques de rémunérations	Voir rapport de rémunérations, pages 130 à 150

GRI 102	Élément d'information général	102-36	Procédure de détermination de la rémunération	Dans le respect du prescrit du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, la rémunération des mandats exercés par les administrateurs non exécutifs est fixée globalement par l'Assemblée générale et ce sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité de nomination et de rémunération. Par ailleurs, les rémunérations accordées aux membres des Comités et du Bureau et aux administrateurs pour l'exercice de missions spécifiques ainsi que celles du Président du Comité de direction sont déterminées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération.
GRI 102	Élément d'information général	102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	Le cadre légal est fixé par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD).
GRI 102	Élément d'information général	102-38	Ratio de la rémunération totale annuelle	L'entrée en vigueur du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation (CDLD) a entraîné une modification du statut et de la rémunération de l'Administrateur délégué en cours d'exercice. L'élément d'information sera communiqué dans le rapport annuel portant sur l'exercice 2019.
GRI 102	Élément d'information général	102-39	Poucentage d'augmentation du ration de rémunération totale annuelle	Voir point précédent

Engagement des parties prenantes

GRI 102	Élément d'information général	102-40	Liste de groupes de parties prenantes	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », page 16
GRI 102	Élément d'information général	102-41	Accords de négociation collective	100%
GRI 102	Élément d'information général	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », page 16
GRI 102	Élément d'information général	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », page 16
GRI 102	Élément d'information général	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », pages 15 et 16

Méthode de reporting

GRI 102	Élément d'information général	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	ORES Assets, ORES scl et Atrias
GRI 102	Élément d'information général	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », pages 15 et 16
GRI 102	Élément d'information général	102-47	Liste des enjeux pertinents	Voir chapitre « Responsabilité et engagement sociétal », pages 15 et 16

GRI 102	Élément d'information général	102-48	Réaffirmation des informations	NA
GRI 102	Élément d'information général	102-49	Modifications relatives au reporting	NA
GRI 102	Élément d'information général	102-50	Période de reporting	2018
GRI 102	Élément d'information général	102-51	Date du rapport le plus récent	NA
GRI 102	Élément d'information général	102-52	Cycle de reporting	Cycle annuel de rapport
GRI 102	Élément d'information général	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	Jean-Michel Brebant Responsable Communication jeanmichel.brebant@ores.be
GRI 102	Élément d'information général	102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI	Ce rapport annuel a été préparé conformément aux normes GRI : option Core.
GRI 102	Élément d'information général	102-55	GRI content index	Voir page 156

Parties spécifiques

GRI 201	Performance économique	201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	Le lecteur est renvoyé aux comptes annuels de l'organisation.
GRI 201	Performance économique	201-2	Implications financières et autres risques dus aux changements climatiques	Voir chapitre « Transition énergétique et environnement », pages 38 à 51
GRI 201	Performance économique	201-4	Aide financière publique	Dans le cadre de ses activités, le Groupe bénéficie de deux subsides reçus de la Wallonie, l'un dans le cadre d'un projet de gestion de réseaux ouverts au renouvelable et l'autre pour un projet de recherche industrielle d'intérêt général relatif aux compteurs communicants (Smart Users).
GRI 205	Lutte contre la corruption	205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Voir chapitre « Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption », pages 66 et 67
GRI 302	Énergie	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Voir chapitre « Transition énergétique et environnement », page 46
GRI 302	Énergie	302-4	Réduction de la consommation énergétique	Voir chapitre « Transition énergétique et environnement », page 48
GRI 306	Effluents et déchets	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	Voir chapitre « Transition énergétique et environnement », page 51
GRI 306	Effluents et déchets	306-4	Transport de déchets dangereux	Voir chapitre « Transition énergétique et environnement », pages 50 et 51
GRI 307	Conformité environnementale	307-1	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	Pas de non-conformité lors de la période de reporting.

GRI 401	Emploi	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	Voir les données ci-dessous
----------------	--------	-------	---	-----------------------------

401-1	L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes : a. Le nombre total d'employés et le taux de recrutement de nouveaux employés au cours de la période de reporting, par groupe d'âge, genre et région. Région = Wallonie		Masculin	Féminin	Total
	Nombre d'entrées				
	<30		70	34	
	>=30	<50	57	39	
		>=50	4	0	
			131	73	204
	Taux de recrutement		8,24%	9,95%	8,78%
			s/population masculine	s/population féminine	s/population totale
	b. Le nombre total d'employés et le taux de rotation du personnel au cours de la période de reporting, par groupe d'âges, genre et région Région = Wallonie				
	Nombre de sorties				
	<30		19	16	
	>=30	<50	21	13	
		>=50	21	1	
			61	30	91
		Taux de rotation	-3,84%	-4,09%	-3,92%
			s/population masculine	s/population féminine	s/population totale

GRI 401	Emploi	401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	Voir les données ci-dessous
----------------	--------	-------	--	-----------------------------

401-2	Les avantages standards accordés aux employés à temps plein de l'organisation et non aux employés temporaires ou à temps partiel. Il s'agit notamment et au minimum :			
	i. de l'assurance-vie		Inclus dans l'assurance-groupe avec cotisations patronales et personnelles	
	ii. des soins de santé;		Hospitalisation et soins ambulatoires	
	iii. de la prise en charge du handicap et de l'invalidité;		Inclus dans l'assurance-groupe avec cotisations patronales et personnelles	
	iv. du congé parental;		Suivant la CCT 64 du 29/4/1997 : le congé parental conventionnel et le congé parental dans le cadre de l'interruption de carrière.	
	v. de la retraite professionnelle;		Inclus dans l'assurance-groupe avec cotisations patronales et personnelles	
	vi. de l'actionariat salarié;		Néant	
	vii. des autres avantages.		Avantages tarifaires, Fonds Social	

GRI 401	Emploi	401-3	Congé parental	Voir les données ci-dessous	
401-3	L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes :				
	a. Le nombre total d'employés ayant eu droit à un congé parental, par genre.				
		Masculin	690		
		Féminin	309		
		Total	999		
	b. Le nombre total d'employés ayant pris un congé parental, par genre.				
		Masculin	75		
		Féminin	77		
		Total	152		
	c. Le nombre total d'employés ayant repris le travail au cours de la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre.				
		Masculin	34		
		Féminin	20		
		Total	54		
	d. Le nombre total d'employés ayant repris le travail au terme d'un congé parental et qui étaient toujours employés 12 mois après leur reprise du travail, par genre.				
		Masculin	85		
		Féminin	98		
		Total	183		
	e. Les taux de reprise du travail et de rétention des employés ayant pris un congé parental, par genre.				
				<u>Reprise</u>	<u>Rétention</u>
		Masculin	45,33%	71,76%	
		Féminin	25,97%	72,45%	
		Total	35,53%	72,13%	
GRI 402	Relations employés/direction	402-1	Périodes minimales de préavis pour les modifications opérationnelles	Il n'y a pas de nombre minimal de semaines de préavis. L'organisation s'engage à assurer la discussion en temps opportun et le plus rapidement possible quant aux modifications opérationnelles significatives et à impliquer ses employés et leurs représentants dans la négociation et la mise en œuvre de ces changements, dès lors qu'ils peuvent avoir des implications positives ou négatives pour les travailleurs. Par exemple, le déménagement du siège social de Louvain-la-Neuve vers Gosselies, prévu au printemps 2020, a été évoqué pour la première fois en Conseil d'entreprise trois ans à l'avance. Selon la Convention collective de travail du 2/03/1989, le temps utile pour présenter un accord est de 2 heures. De manière pratique, lorsqu'un accord est conclu paritairement (CCT), les représentants syndicaux disposent de 2 à 4 semaines pour le présenter au personnel. Ce délai de préavis n'est toutefois pas repris dans un accord.	
GRI 403	Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des travailleurs dans des comités de santé et sécurité officiels impliquant à la fois les travailleurs et la direction	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », pages 61 et 62	
GRI 403	Santé et sécurité au travail	403-2	Types d'accidents du travail et taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de journées perdues, d'absentéisme et nombre de décès liés au travail	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », pages 61 et 62	

GRI 403	Santé et sécurité	403-3	Travailleurs chez lesquels le taux d'incidence et le risque de maladies professionnelles sont élevés	ORES réalise un inventaire des travailleurs ayant un risque d'exposition à l'amiante, organise leur suivi médical et révisé et adapte régulièrement les méthodes de travail pour assurer une faible exposition. L'entreprise pense que le risque de maladie professionnelle n'est ici pas élevé.
GRI 403	Santé et sécurité au travail	403-4	Questions de santé et de sécurité faisant l'objet d'accords formalisés avec les syndicats	100%
GRI 404	Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », page 64
GRI 404	Formation et éducation	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition	Voir chapitre « Culture de travail et bien-être au sein de l'organisation », page 64
GRI 404	Formation et éducation	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	Voir les données ci-dessous

404-3 L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes :

a. Le pourcentage du nombre total d'employés par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance ou d'évolution de carrière au cours de la période de reporting :

	Masculin	Féminin	Total	
Direction	100%	100%	100%	
Cadre	100%	100%	100%	
Maîtrise	32%	67%	39%	(NCT uniquement)
Employé	75%	89%	80%	(NCT uniquement)
	72%	88%	77%	(NCT uniquement)
Non évalué	28%	12%	23%	(ACT)
	100%	100%	100%	

GRI 405

Diversité et égalité des chances

405-1

Diversité des organes de gouvernance et des employés

Voir les données ci-dessous

405-1 L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes :

a. Le pourcentage d'individus présents dans les organes de gouvernance de l'organisation dans chacune des catégories de diversités suivantes :

i. Genre et

ii. Groupe d'âge

	Masculin	Féminin
<30	0,00%	0,00%
>=30	0,09%	0,09%
>=50	0,17%	0,13%
	0,26%	0,22%

b. Le pourcentage d'employés par catégorie professionnelle dans chacune des catégories de diversités suivantes :

i. Genre

	Employé	Maîtrises	Cadre	Total hors direction	Direction	Total
Masculin	49,03%	10,55%	8,57%	68,14%	0,26%	68,40%
Féminin	25,61%	2,76%	3,01%	31,38%	0,22%	31,60%
	74,64%	13,30%	11,58%	99,53%	0,47%	100,00%

ii. Groupe d'âge

	Employé	Maîtrises	Cadre	Total hors direction	Direction	Total
<30	12,91%	0,09%	0,95%	13,95%	0,00%	13,95%
>=30	48,73%	7,15%	7,45%	63,32%	0,17%	63,50%
>=50	13,00%	6,07%	3,19%	22,26%	0,30%	22,56%
	74,64%	13,30%	11,58%	99,53%	0,47%	100,00%

GRI 405	Diversité et égalité des chances	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Voir les données ci-dessous
405-2	L'organisation doit communiquer sur les informations suivantes :			
	a. Le ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes pour chaque catégorie professionnelle, par sites d'activité importants			
	Pas de sites d'activité importants mais une seule région = Wallonie			
		Ratio	Féminin/Masculin	
		Direction	-2,44%	
		Cadre	-12,50%	
		Maîtrise	-13,37%	
		Employé	-2,21%	
		Total	-6,67%	
GRI 412	Évaluation des droits de l'homme	412-3	Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou des antécédents en matière de respect des droits de l'homme	Voir chapitre « Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption », pages 66 et 67
GRI 414	Évaluation sociale des fournisseurs	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Voir chapitre « Loyauté des pratiques, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption », pages 66 et 67
GRI 416	Santé et sécurité des consommateurs	416-1	Évaluation des impacts des catégories de produits et de services sur la santé et la sécurité	Tous les actes techniques et les matériaux sont évalués en permanence (produits, documents méthode, spécifications techniques, notes d'instruction, etc.). Des services de garde formés aux politiques de sécurité sont mis en place afin d'assurer une surveillance des réseaux 24h/24 et 7j/7.
GRI 418	Confidentialité des données des clients	418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes de données des clients	Une plainte fondée sur un total de trois reçues lors de la période de reporting.



Contacts

ORES - Avenue Jean Monnet, 2
1348 Louvain-la-Neuve

www.ores.be

Service clientèle : 078/15.78.01
Service dépannage : 078/78.78.00
Urgence odeur de gaz : 0800/87.087