

ORES Assets

Evaluation du Plan stratégique 2014 - 2016

« Faciliter l'énergie, faciliter la vie »

Plan stratégique 2015-2020

Réalisations 2015

Introduction

Nous sommes particulièrement heureux et fiers de vous présenter le premier bilan d'avancement annuel de notre plan stratégique 2015-2020.

Ce plan et les orientations qu'il trace sont le fruit d'une réflexion menée avec l'ensemble de nos partenaires. Il a fixé de manière claire la vision de l'entreprise et les objectifs de sa stratégie pour cinq ans. Rappelons que depuis la fusion des huit intercommunales mixtes de distribution, le 31 décembre 2013, ORES Assets et ORES scrl constituent un groupe économique cohérent qui opère sous une identité unique, une « marque » que nous voulons forte : ORES.

Face aux multiples défis qu'elle doit relever – de nature à la fois énergétique, technologique, environnementale et humaine – ORES entend désormais réaffirmer son rôle de gestionnaire de réseaux de distribution, agir comme facilitateur de marché(s) et se positionner comme le partenaire légitime et reconnu, l'interlocuteur privilégié, des autorités publiques en matière de politique énergétique. Dans ce contexte, le plan stratégique 2015-2020 établit une vision partagée par tous celles et ceux qui travaillent pour ORES et fixe des objectifs stratégiques prioritaires.

L'année 2015 a été consacrée à la poursuite du travail de traduction de cette vision et des objectifs en un ensemble structuré de projets opérationnels au sein de l'entreprise. Chacun d'entre eux doit atteindre des résultats clairement définis, avec une équipe et un budget spécifiques dans le but de contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de l'entreprise.

Pour mener ce travail de longue haleine, un département Stratégie opérationnelle a été constitué afin de piloter les grands projets stratégiques et structurants jusqu'à l'horizon 2020, voire au-delà. Ces projets, qui ont pour nom « Smart Metering et Smart User », « GR2020 », « Atrias/Mercure » vont façonner en grande partie l'ORES de demain et générer des changements organisationnels dont la gestion est également confiée à ce nouveau département. D'autres initiatives, axées notamment sur l'évolution de la culture de l'entreprise et notre orientation client, se poursuivent et ont trouvé des concrétisations qui sont illustrées dans la présente plaquette.

Cette dynamique générale d'évolution s'inscrit dans la volonté de nos actionnaires, et en particulier de nos actionnaires communaux, d'assumer au plan wallon le pilotage du secteur de la distribution d'électricité et de gaz naturel au profit de nos concitoyens et de nos entreprises, dans un contexte de transition énergétique et de changement sans précédent pour ce secteur.

ORES change. ORES évolue. ORES s'engage dans l'avenir avec des perspectives solides.

Et avec un leitmotiv : « Faciliter l'énergie, faciliter la vie. »

Bonne lecture !

Cyprien Devillers, Président du Conseil d'administration d'ORES Assets scrl

Fernand Grifnée, Administrateur délégué d'ORES scrl

Didier Donfut, Président du Conseil d'administration d'ORES scrl

I. ORES, premier distributeur wallon

Présentation générale

Créée en 2009, ORES est aujourd'hui le principal gestionnaire et opérateur de réseaux de distribution d'électricité et de gaz naturel de Wallonie. C'est une équipe de plus **2.300 personnes** – cadres, techniciens et personnel administratif – au service des habitants de 198 communes et de la collectivité.

Nos collaborateurs veillent quotidiennement à l'approvisionnement en énergie de plus de 1,3 million de foyers et entreprises sur 75% du territoire wallon (ainsi que dans la commune de Fourons en Flandre), ce qui représente pas moins de 2,8 millions de citoyens.

ORES prend ainsi en charge **l'exploitation quotidienne de réseaux de distribution d'électricité, de gaz naturel et d'éclairage public communal** et, dans ce cadre, l'ensemble des interactions avec les autres acteurs du marché de l'énergie.

Notre dispatching surveille ces réseaux de distribution **24 heures sur 24**. Des équipes d'intervention sont de garde jour et nuit, 365 jours par an, pour réparer pannes, défaillances techniques et fuites de gaz. Le traitement des appels concernant les odeurs de gaz bénéficie toujours d'une priorité absolue.

Nous réalisons les nouveaux **raccordements** sur les réseaux que nous gérons, nous adaptons les raccordements existants, nous plaçons et renforçons les compteurs.

Nous relevons les **index de consommation** de 1,3 million d'installations, validons les données et gérons ces dernières de manière strictement confidentielle.

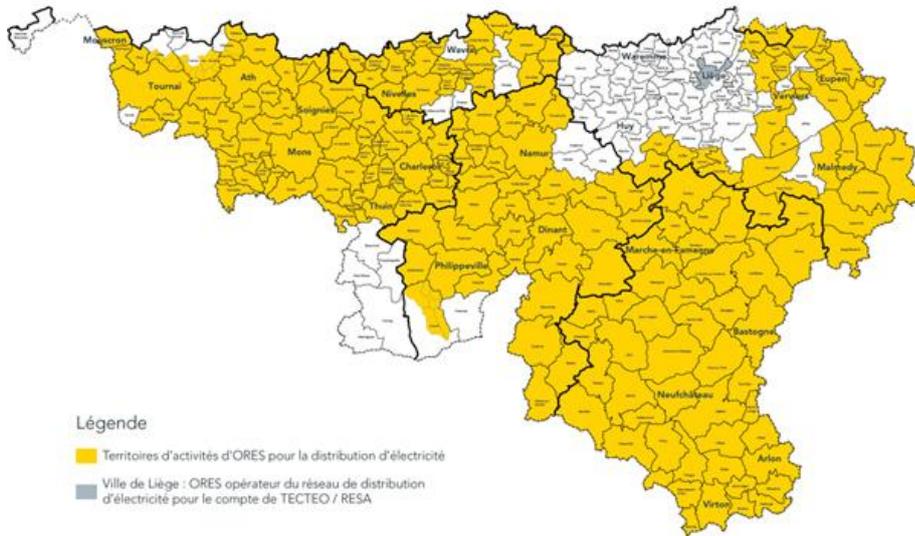
Nous tenons à jour près de 2 millions de données dans le **registre d'accès** : pour chaque point de raccordement au réseau de distribution, ce registre contient à la fois les données de nature technique et administrative et les données du fournisseur d'énergie correspondant.

Nous assurons aussi la fourniture d'énergie des **clients protégés** qui souhaitent être alimentés par leur gestionnaire de réseau; nous plaçons des compteurs à budget à la demande des fournisseurs chez leurs clients en défaut de paiement; nous prenons en charge l'exploitation et l'entretien de l'éclairage public communal, ainsi que la promotion de l'efficacité énergétique des équipements d'éclairage.

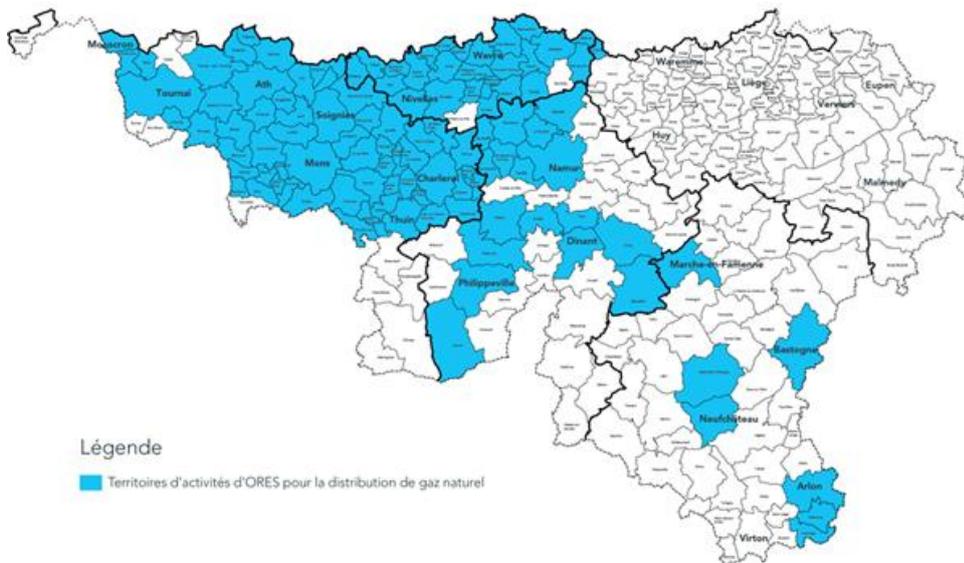
Consciente de ses responsabilités et de ses engagements, à la fois économiques, sociaux et sociétaux, ORES joue un rôle très concret dans le bien-être de la collectivité et le développement de la vie économique et sociale wallonne. Chaque année depuis cinq ans, nous investissons en moyenne 250 millions d'euros dans les réseaux de distribution et nous confions plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires à quelque 300 entreprises sous-traitantes et fournisseurs.

ORES est active dans plus de 75% des communes wallonnes. Nos territoires d'activités couvrent toutes les communes figurant sur la partie colorée des deux cartes ci-dessous. L'une concerne la distribution d'électricité, l'autre la distribution de gaz naturel. Les équipes d'ORES n'interviennent pas dans les communes non colorées, hormis accords spécifiques.

Territoires d'activités en électricité



Territoires d'activités en gaz naturel



ORES, en quelques chiffres

ACTIVITÉS DE GESTION DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

198

Nombre total de communes desservies

1.563.011

Points de fourniture en électricité (actifs et inactifs)

504.339

Points de fourniture en gaz naturel (actifs et inactifs)

1.367.817

Clients raccordés sur les réseaux exploités (E)

453.014

Clients raccordés sur les réseaux exploités (G)

11.094.320 MWh

Quantité totale d'électricité distribuée en 2014

11.759.621 MWh

Quantité totale de gaz naturel distribuée en 2014

9.225 km

de réseau de gaz naturel

49.390 km

de réseau d'électricité

MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

19.897

Clients protégés fournis en électricité

8.772

Clients protégés fournis en gaz naturel

12.933

Clients 'sous fournisseur X'

(càd. fournis par ORES suite à un déménagement problématique,
ou à une fin de contrat chez le fournisseur commercial)

43.916

Compteurs à budget actifs en électricité
(sur un total de 96.884 compteurs installés)

13.376

Compteurs à budget actifs en gaz naturel
(sur un total de 26.945 compteurs installés)

443.709

Points d'éclairage public communal gérés par ORES

CHIFFRES FINANCIERS ET SOCIAUX (à fin 2014)

1.014 M€

Chiffre d'affaires

3.880 M€

Total du bilan

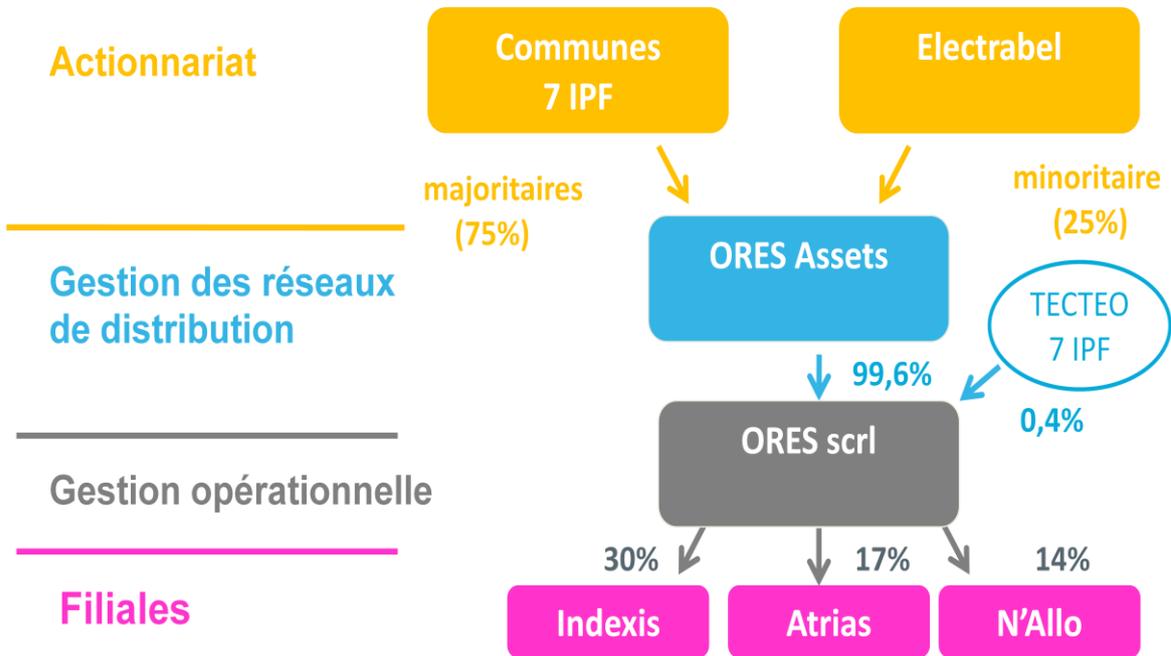
275 M€

Investissements bruts (électricité, gaz naturel et autres)

2.267

Travailleurs actifs
(exprimé en ETP)

Structure actionnariale



* * *

Des valeurs fortes

Pour mener à bien ses missions de services d'utilité publique et préparer l'avenir de la distribution, notre entreprise a décidé en 2013 de s'appuyer sur cinq nouvelles valeurs qui, tous les jours, guident chaque activité d'ORES en interne comme en externe auprès de nos clients, de nos interlocuteurs publics, des régulateurs ou encore des administrations.

Sens du service

En tant que prestataire de services de proximité fondamentaux pour la vie économique wallonne, ORES est au service de la collectivité et à l'écoute des clients, dont nous voulons faciliter la vie. Notre entreprise veut fournir un service de qualité à la mesure des attentes placées en elle par ses parties prenantes, dans le respect des moyens financiers, humains et techniques disponibles. En interne, ce sens du service se traduit concrètement par la collaboration, la collégialité et la transversalité entre départements et entre collègues.

Audace

Chaque collaborateur est appelé à faire preuve d'audace et à participer activement à la construction de l'avenir d'ORES, dans un marché de l'énergie en profonde mutation. Chacun peut, par ses idées et ses propositions, contribuer à l'évolution de l'entreprise pour la préparer aux défis de demain. Oser des solutions nouvelles, la démarche est capitale pour l'avenir.

Professionalisme

Notre priorité est de gérer les réseaux de manière professionnelle et efficace, en toute sécurité. L'expertise d'ORES et de ses collaborateurs est reconnue à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Être et rester la référence dans notre domaine d'activités nous impose des objectifs exigeants, avec un souci d'amélioration continue conduisant à l'excellence. Confiants dans leurs compétences et leur capacité à relever les défis, les collaborateurs d'ORES savent que le professionnalisme et l'implication sont la garantie de leur légitimité actuelle et future.

Respect

Respect des personnes – collaborateurs, clients, citoyens–, respect des idées, respect des règles, respect des ressources environnementales aussi, constituent l'une des bases du développement de et dans l'entreprise. Concrètement, cela passe par l'éthique, le dialogue, la solidarité et un comportement intègre à tous points de vue.

Convivialité

ORES accorde une importance primordiale au « vivre ensemble », tant en externe qu'en interne. L'entreprise est consciente de l'importance de la proximité et du contact avec ses interlocuteurs au quotidien. En interne, elle offre à ses collaborateurs des conditions de travail de qualité. Chacun des membres du personnel participe à faire de l'entreprise ce qu'elle est. Le fait de travailler ensemble, avec plaisir, est essentiel à la bonne marche de l'entreprise.

Un ADN réaffirmé

Évolutions sociétales, évolutions économiques, évolutions technologiques, évolutions climatiques ... L'énergie et sa distribution sont aujourd'hui confrontées à des changements majeurs. Dans ce contexte, ORES elle aussi évolue tout en réaffirmant les caractéristiques intrinsèques qui, en plus de ses valeurs, constituent son ADN.

Celui-ci peut être schématiquement représenté de façon matricielle. Sur l'axe horizontal, on distinguera trois métiers ou fonctions de base : la gestion du réseau proprement dite, la mission de facilitateur du marché, ou plus exactement des marchés, et enfin celle de partenaire des autorités. Sur l'axe vertical, on représentera deux attitudes principales – le sens du client et celui de la responsabilité « collective » – appuyées sur les cinq valeurs de l'entreprise.

Cette matrice doit servir d'outil d'évaluation de la pertinence des projets de l'entreprise. Très souvent, bon nombre de projets pourront relever de plusieurs cases à la fois. Lorsqu'ils ne correspondent à aucune, il faudra vraisemblablement en conclure que soit ils n'entrent pas dans la sphère d'action de l'entreprise, soit que la matrice ne correspond plus aux réalités du système électrique et gazier et qu'elle doit donc être repensée ou plus simplement adaptée.

	Sens du client	Responsabilité « collective »
Gestion du réseau		
Facilitateur de marché(s)		
Partenaire des autorités		
Sens du service – Audace – Professionnalisme – Respect – Convivialité		

II. Défis, Missions et Vision

Constituée en 2009, ORES est encore une société jeune. Dans un secteur confronté à des mutations fondamentales, elle dispose de nombreux atouts : les compétences, l'expertise et la motivation de ses collaborateurs, une structure financière solide, un actionnariat attentif à ses perspectives de développement et une réputation de responsabilité et d'indépendance qui fait d'elle un opérateur de référence, tant auprès des acteurs de marché que des autorités.

Cependant, notre entreprise se doit d'inventer son avenir, de le questionner et de l'adapter à des évolutions toujours plus fondamentales, rapides, voire inattendues.

Pour ce faire, un vaste exercice de réflexion stratégique, baptisé Vision 2020, avait été lancé il y a plus de deux ans autour de six thématiques : les produits et services d'ORES, les réseaux de gaz, les réseaux électriques, les talents, les partenariats et la culture d'entreprise. L'originalité de l'exercice résidait dans la démarche retenue : proposer à une cinquantaine de cadres volontaires et répartis en équipes pluridisciplinaires et transversales de réfléchir à nos fondamentaux, nos défis, les attentes du monde extérieur à notre égard et bien sûr au final, proposer des pistes d'action. Avec un mot d'ordre : concrétiser les nouvelles valeurs de l'entreprise en réaffirmant son ADN. Et donc notamment, oser sortir des sentiers battus; ce qui signifie également refuser les exercices en chambre, se tourner vers le monde extérieur et nous confronter directement à ses jugements et à ses attentes. Le succès a été au rendez-vous: plus d'un cadre sur deux a manifesté sa volonté d'être associé au projet.

Le premier résultat de cette réflexion a permis d'identifier les principaux défis de l'entreprise, d'arrêter une vision puis de définir nos métiers de base et nos traits de caractère autour desquels est articulé un vaste plan d'action.

Trois défis à relever

Face à ce monde qui change de plus en plus vite, ORES veut s'adapter pour non seulement assurer sa pérennité, sa légitimité et sa responsabilité en tant que gestionnaire de réseaux de distribution et entreprise de services d'utilité publique, mais aussi pour répondre aux attentes légitimement placées en elle par ses parties prenantes. Notre détermination est claire : nous voulons leur faciliter l'accès à l'énergie, leur faciliter la vie.

Pour ce faire, nous devons relever trois défis spécifiques, évoqués ci-après indépendamment de toute notion d'ordre d'importance ou de priorité.

Le premier défi est d'ordre **culturel**; il vise à transformer l'entreprise et son organisation pour l'adapter à ces nouvelles réalités et préparer l'avenir. Le rythme dans le traitement des demandes s'accélère et nous devons nous y adapter par davantage de flexibilité, d'agilité.

Puis, il y a le défi du **client**. Le niveau d'exigence du client a considérablement augmenté. Tous les opérateurs, que ce soit dans les domaines des utilities, dans les services publics plus traditionnels ou encore dans le secteur hospitalier, s'adaptent à cette nouvelle donne. Notre entreprise veut elle aussi se doter en la matière d'une véritable ambition de référence.

Enfin, le dernier défi concerne la **transition énergétique**. L'entreprise doit s'adapter à une production électrique toujours plus décentralisée et désormais directement raccordée aux réseaux de distribution, à l'émergence de nouveaux marchés et de nouveaux métiers en distribution (notamment dans la gestion de la flexibilité) ou encore, et sans exhaustivité, contribuer au maintien de la tension avec toutes les questions que cela implique quant au périmètre exact de ses activités. La neutralité reconnue du GRD permet le développement de ces nouveaux marchés mais l'investit de nouvelles missions.

A. Culture d'entreprise

ORES est aujourd'hui une entreprise totalement indépendante. Elle doit dès lors se doter de l'ensemble des moyens qui lui permettent d'envisager l'avenir avec optimisme, dans le contexte des évolutions majeures esquissées ci-avant. Moyens techniques, moyens financiers mais surtout moyens humains. Et à cet égard, nous devons aussi évoluer dans notre culture, dans nos manières de faire, dans nos modes d'interaction sans oublier pour autant ce qui fait notre force et notre réputation : le professionnalisme, l'expertise, la culture de prévention et de sécurité vis-à-vis des collaborateurs et des installations, ainsi que le sens des responsabilités.

Mais dans un monde qui s'accélère, nous devons également être capables de plus d'agilité. L'immédiateté et l'hyperconnectivité sont désormais les maîtres mots et nous devons faire du client, de ses attentes et de son confort une authentique raison d'être.

L'entreprise doit aussi revoir ses modèles de collaboration, proposer un mode de management basé sur la confiance et l'audace, et mettre en place un environnement de travail propice à plus de créativité, de convivialité ainsi qu'à une plus grande adéquation entre vie privée et familiale et vie professionnelle. Ces nouveaux modes de travail sont particulièrement plébiscités par les travailleurs issus des premières générations « post-internet », des collaborateurs qu'il faut aujourd'hui séduire et attirer et qui sont particulièrement sensibles au sens des responsabilités de leur employeur.

B. Orientation client

Plus que jamais, le client demande à être considéré, respecté. Il a pris l'habitude d'un contact personnalisé, d'un service moderne et sur mesure. Il vit dans l'ère digitale et est très réactif. En parallèle, de nouvelles activités et de nouvelles industries se développent. C'est le cas par exemple dans le secteur automobile, où la notion de mobilité durable favorise l'émergence du véhicule électrique ou au gaz naturel. De leur côté, les fournisseurs imaginent sans cesse de nouvelles solutions de pilotage des consommations et de domotique.

Ces évolutions sociologiques sont acquises et s'imposent au même titre que les évolutions énergétiques. C'est pour cette raison qu'ORES a pour ambition de « faciliter la vie de ses clients ».

Cela doit d'abord et avant tout se traduire dans le cœur de métier et les gestes quotidiens d'ORES: réaliser un raccordement, gérer techniquement un chantier, respecter les rendez-vous, informer le client sous la forme et via le canal qu'il souhaite, réaliser un relevé de compteur, répondre au téléphone ...

Plus fondamentalement, cela suppose que notre relation au client soit repensée. La notion de service doit primer sur le processus dans notre façon d'agir. Une demande de raccordement, par exemple, ne sera plus basée sur un critère technique de puissance ou de tension de raccordement, mais sur des notions que le client maîtrise telle que la nature de ses équipements électriques – cuisine-t-il à l'électricité, quelle est la taille de son habitation, se chauffe-t-il à l'électricité, dispose-t-il d'une pompe à chaleur, d'une climatisation ? – ORES étant responsable de traduire ces éléments en données techniques.

Cela passe aussi par des collaborations plus poussées avec les autres GRD, voire avec d'autres fournisseurs de service d'utilité publique, pour que le client ne soit plus condamné à s'adapter au nouveau visage du marché de l'énergie, mais que les opérateurs s'adaptent au souci de confort du client.

ORES doit aussi avoir des partenariats ouverts avec certaines administrations ou organismes comme les CPAS, les Guichets de l'Énergie ou les Agences de Développement Territorial (ADT), afin d'améliorer l'accès à l'énergie, de rendre la facture énergétique plus transparente et plus compréhensible, ou encore promouvoir des services énergétiques innovants et adaptés aux besoins des clients, particuliers, entreprises ou communes.

Cela passe enfin par le déploiement réfléchi de compteurs intelligents qui répondront à l'ensemble des besoins des acteurs de marché, qu'il s'agisse des fournisseurs ou des « balancing service providers », ou encore du consommateur désireux de reprendre activement le contrôle de sa consommation. Tout cela sans perdre de vue les principes qui régissent la protection de la vie privée.

Reste un élément fondamental : la maîtrise de l'évolution des coûts. L'énergie est un bien de première nécessité. Son coût a un impact direct sur le pouvoir d'achat des ménages et sur la compétitivité des entreprises. Dans la facture globale d'un ménage, le coût lié aux prestations réellement maîtrisées par ORES représente, selon les régions, entre 20 et 30 % du prix total. Le contrôle de ce coût passe bien sûr par le sens des responsabilités et l'efficacité du gestionnaire de réseau, mais aussi par la réaffirmation d'une nécessaire solidarité dans la répartition équitable dudit coût entre les différents utilisateurs.

C. Transition énergétique

Développement des énergies renouvelables, troisième révolution industrielle, éco-responsabilité, efficacité énergétique, réseaux intelligents, systèmes de stockage, biogaz, ... Dans le cadre de sa Stratégie Europe 2020, la Wallonie s'est dotée d'objectifs ambitieux en termes de « croissance économique verte » et le secteur de la distribution doit bien évidemment en tenir compte. Ces objectifs confrontent le monde de l'énergie en général – de l'électricité et du gaz naturel en particulier – à une véritable révolution. Le métier même de la distribution vit un changement de paradigme fondamental et doit être repensé.

D'abord, la production d'électricité est de plus en plus décentralisée et directement raccordée aux réseaux de distribution. Ensuite, la part prise dans le parc par des capacités renouvelables, intermittentes, aléatoires et dès lors « non dispatchables », disposant de surcroît d'un accès prioritaire au réseau, a considérablement augmenté. Parallèlement à cela, on constate que les unités traditionnelles censées contrebalancer les variations de la production intermittente connaissent des difficultés financières, matérialisées par plusieurs annonces ou décisions de mise à l'arrêt. Dans le même temps, le mythe d'une production au service total de la consommation a vécu. La notion de « consommateur », qui par son comportement peut aussi concourir à l'équilibre du réseau, devient réalité. De nouvelles technologies (autoproduction, véhicules électriques, stockage, pilotage à distance, domotique, etc.) deviennent accessibles jusqu'au consommateur résidentiel et renforcent son influence potentielle sur le réseau. Enfin, on assiste au retour au premier plan de la préoccupation de la sécurité d'approvisionnement qui n'est désormais plus vue comme une question d'intendance, évidente et garantie, mais qu'il s'agit d'obtenir quotidiennement au prix d'efforts de l'ensemble des acteurs du secteur.

Face à cela, le distributeur doit progressivement se doter de nouveaux outils : réseaux moyenne tension, voire accès à certains outils de réglage de tension, déploiement accru d'équipements de télésurveillance, de télémessure (d'énergie mais aussi de sens des flux) et de télécontrôle sur un socle informatique et de télécommunication adapté. C'est ce que l'on nomme le « smart grid ». Avec en corollaire, une modernisation indispensable des outils de mesure chez le client, en ce compris le client résidentiel, pour connaître de façon plus fine les différents flux d'énergie prélevés et injectés, mesurer la puissance mise à disposition voire la modifier, affiner la mesure des périodes exactes de consommation afin de permettre aux clients de bénéficier d'offres tarifaires plus dynamiques de la part des fournisseurs ou proposer des systèmes efficaces de prépaiement (ce que l'on nomme le « smart metering »). Enfin, cela suppose que le système de tarification des services

fournis par le réseau de distribution, hérité encore à ce jour du système en vigueur avant la libéralisation, soit complètement repensé pour correspondre aux véritables contraintes et structure de coûts de cette activité.

Cette transition concerne aussi la place du gaz naturel dans le paysage énergétique. À l'heure où les maisons passives et les pompes à chaleurs gagnent chaque jour des parts de marché, où la mobilité au gaz peut apparaître comme une opportunité grâce au développement du gaz naturel pour véhicule, ORES doit pouvoir se positionner comme un initiateur, voire un explorateur de nouvelles solutions. Les synergies entre électricité et gaz sont à exploiter et à renforcer là où cela fait sens. Les pistes de développement prometteuses se font jour notamment dans l'exploitation du biogaz ou encore le « power to gas », concept directement lié au développement des productions intermittentes. Il s'agit concrètement de produire des gaz combustibles (hydrogène ou méthane de synthèse) facilement stockables et transportables dans les infrastructures de distribution de gaz naturel à partir d'électricité produite à bon marché, par exemple en cas de surproductions intermittentes à faible coût marginal. ORES explorera aussi ces potentiels à l'avenir.

Des missions et une vision claires

Gestionnaire de réseau

Facilitateur de marchés

Partenaire des autorités publiques

Assurer un approvisionnement de qualité, sûr et fiable, développer, entretenir et moderniser les réseaux, raccorder les installations des clients – producteurs et consommateurs – à ces réseaux, autant de missions sont au cœur des préoccupations d'ORES. C'est la dimension « **gestionnaire de réseau** » de notre métier. Et bien évidemment, ce métier est fondamentalement impacté par les trois défis évoqués dans les pages précédentes.

Complémentairement, de nouvelles missions nées avec la libéralisation et devenues aujourd'hui fondamentales pour le bon fonctionnement du marché, sont apparues. Comme un notaire qui garantit la bonne fin et la sécurité juridique d'opérations diverses, ORES entend apporter à l'ensemble du marché la « tranquillité d'esprit » indispensable à son bon fonctionnement. Un client qui déménage, qui change de fournisseur, un fournisseur qui souhaite facturer une consommation, clôturer une relation contractuelle ... Dans toutes ces situations de la vie quotidienne, ORES entend garantir au marché un traitement professionnel et rigoureux de l'ensemble des bases de données sur lesquelles ces situations sont fondées : (i) tenue d'un registre d'accès qui réconcilie des compteurs, des adresses, des clients et des fournisseurs, (ii) relevé automatique ou manuel des compteurs et transmission aux différents fournisseurs des données de comptage relevées et validées, (iii) garantie d'un accès efficace et non discriminatoire aux réseaux de distribution, (iv) responsabilité de l'ensemble des opérations garantissant une juste répartition des consommations, et ce pour l'ensemble des acteurs. Le tout, dans un contexte où le nombre croissant d'installations éoliennes et solaires raccordées engendrent des variations importantes sur les réseaux pouvant conduire à des congestions qu'il faut gérer à tout moment. Notre entreprise doit exercer ces missions de manière performante, efficace, neutre et objective dans l'intérêt général, en mettant à la disposition du marché les outils dont il a besoin pour fonctionner.

Ce métier de « **facilitateur de marché** » qui est aujourd'hui bien en place pour le marché de la fourniture devra progressivement être étendu à de nouveaux marchés (on songe bien évidemment au marché de la flexibilité, appelé à prendre une place plus importante en distribution); plus généralement, ORES entend développer ce rôle de facilitateur et de garant des données pour l'ensemble des processus de marché au sens large.

Enfin, par nature indépendante de chacun des acteurs du marché, forte de l'expertise de son personnel, forte de la légitimité que lui confère son actionnariat principalement communal, ORES s'affirme aussi comme le **partenaire naturel des autorités** pour la mise en œuvre efficace et performante des politiques qu'elles souhaitent mener en matière d'énergie.

Nos métiers sont connus, nos traits de caractère également. L'ensemble de nos actions sont caractérisées par notre orientation en faveur du client, sous forme d'un engagement : lui faciliter la vie en toutes circonstances. Notre deuxième trait de caractère, c'est notre sens des responsabilités ; une responsabilité collective qui intègre deux dimensions: une dimension financière et une dimension d'ordre sociétal.

La responsabilité financière s'exprime notamment à travers la maîtrise des coûts de la distribution et de leur évolution. La responsabilité sociétale s'exprime dans la recherche de l'équilibre entre les intérêts économiques de nos actionnaires, de nos clients et de nos autres parties prenantes, le bien-être et la sécurité des personnes (collaborateurs d'ORES ou « public externe ») et la préservation de l'environnement.

NOTRE VISION

Face à ce monde qui change de plus en plus vite, ORES veut s'adapter pour non seulement assurer sa pérennité, sa légitimité et sa responsabilité en tant que gestionnaire de réseaux de distribution et entreprise de services d'utilité publique, mais aussi pour répondre aux attentes légitimement placées en elle par toutes ses parties prenantes. Notre vision est claire : « nous voulons faciliter l'énergie, faciliter la vie de toutes nos parties prenantes ».

Concrètement, il s'agit de

1. **Faciliter la vie de nos clients** : faire vivre au quotidien l'écoute, la disponibilité, le respect, l'accessibilité et une qualité de service irréprochable pour satisfaire les clients.
2. **Faciliter la vie du marché** : transformer notre réseau en une véritable plateforme d'interconnexion dynamique, au service de tous les acteurs du marché (producteurs/fournisseurs, GRT, GRD, régulateurs, clients) et reconnue pour son excellence.
3. **Faciliter la vie des autorités** : être reconnue comme le partenaire légitime et privilégié des autorités publiques en matière de distribution d'énergie et assumer pleinement ce rôle.

III. Stratégie : objectifs prioritaires et lignes d'action

1. Garantir l'avenir des infrastructures de distribution et mettre en œuvre les réseaux et le comptage intelligents

- ***Optimiser nos réseaux et les rendre plus « intelligents », notamment dans le contexte du raccordement des installations de production décentralisées***

La gestion et l'exploitation des réseaux de distribution constituent le cœur de métier d'ORES. Leur entretien, leur développement et leur optimisation (en ce compris l'éclairage public communal) sont essentiels à la vie socio-économique de la Région. ORES poursuivra leur optimisation, avec un accent sur la finalisation de l'assainissement du réseau gaz (remplacement des derniers kilomètres de réseaux basse pression en fonte, PVC ou fibrociment par des conduites de nouvelle génération).

L'intégration des productions décentralisées dans les réseaux de distribution électrique (éolienne, photovoltaïque ou autre) reste un défi de taille pour la Wallonie et pour les gestionnaires de réseaux ; elle introduit une nouvelle complexité, qui exige d'adapter les réseaux et d'y investir massivement pour les rendre plus « intelligents ». Cette mutation induira non seulement des investissements importants à court et à long terme, mais aussi la nécessité de faire coïncider des productions et des consommations de plus en plus volatiles. Dans ce cadre, ORES a lancé un projet ambitieux de « smart grid ».

Ce projet s'appuie sur un constat : l'énergie électrique ne parvient plus depuis une source lointaine et centralisée jusqu'aux ménages et aux entreprises. Ces flux deviennent dynamiques, s'inversent à certaines heures de la journée, deviennent plus intenses à d'autres. Il est donc crucial de les appréhender. Pour cela, il faut disposer de capteurs sur les réseaux de distribution moyenne tension pour mieux mesurer ce qui s'y passe et d'un outil de calcul efficace (« l'estimateur d'état ») qui met en évidence les congestions du réseau. Il faut ensuite comprendre comment ces courants évoluent dans le temps; au fil des heures, des saisons, des conditions météorologiques, voire du comportement du marché et des clients. ORES doit donc développer de nouvelles compétences et, dans un second temps, de nouveaux outils de prévision des productions et des consommations locales.

Enfin, avec ces informations et ces connaissances, il faut mettre le réseau électrique dans une configuration optimale pour diminuer les pertes et faire disparaître les congestions. Cela passe par plus de systèmes de télécontrôle voire de télécommande rendant possible des reconfigurations du réseau. Autant de nouvelles ressources qui permettront de gérer notre système électrique de manière plus efficace. Ces fonctionnalités présument l'existence d'un réseau de communication performant et fiable : des investissements importants sont prévus dans ce domaine.

- ***Mettre en œuvre un programme cohérent et soutenable de déploiement du comptage intelligent en Wallonie, en concertation avec les autorités***

On le pressent, le métier de releveur va devoir fondamentalement évoluer pour s'adapter à l'évolution du secteur de la distribution. Il s'agira de mesurer non plus uniquement un flux d'énergie mais des flux d'énergie, des puissances, des déplacements de consommations. Il s'agira aussi de disposer de données de relève validées plus souvent que ce qui est prévu actuellement. Il s'agira de permettre le déploiement de formules tarifaires plus dynamiques, de techniques de prépaiement. Il s'agira enfin de piloter le compteur à distance, par exemple le niveau de puissance contractuellement mise à disposition.

ORES finalise un ambitieux programme de déploiement progressif de compteurs intelligents en Wallonie qu'elle soumet actuellement aux autorités compétentes en cette matière.

- ***Mettre en place l'infrastructure informatique et de télécom intégrée nécessaire à ces développements***

L'optimisation des infrastructures de distribution et le développement des réseaux et du comptage intelligents évoqués ci-avant devront s'appuyer sur des systèmes informatiques et de télécommunications modernisés et intégrés. Afin de préparer cette évolution digitale, un programme ambitieux est déployé. La stratégie informatique est axée sur la convergence des systèmes sur des standards du marché afin de garantir l'évolution future et la maîtrise des coûts de maintenance des applications.

- ***Développer des formules qui contribuent à augmenter la flexibilité de nos réseaux***

Le fonctionnement harmonieux du réseau – et du marché – suppose plus de flexibilité de ce même marché que ce soit par la maîtrise, le contrôle ou la modulation de la production, mais aussi par la gestion active de la demande, voire dans un futur sans doute un peu plus lointain, par la mise en œuvre de solutions de stockage ou de synergies entre les réseaux gaz et électricité.

ORES participe à plusieurs projets en la matière. Nous avons développé avec le régulateur des formules de raccordement flexibles des unités de production décentralisées. Avec les fournisseurs et ELIA, nous proposons d'intégrer cette flexibilité liée à la congestion du réseau électrique sans pour autant perturber le bon fonctionnement du marché. Par ailleurs, avec ELIA, nous

participons activement au programme dit R3DP. Celui-ci vise à mettre à la disposition d'ELIA des potentiels de flexibilité chez des clients de la distribution pour ses réserves tertiaires nécessaires au maintien de l'équilibre du réseau, tout en garantissant la sécurité des installations concernées et du réseau de distribution. *(suite supprimée)*

- **Promouvoir le gaz naturel et préparer les solutions d'avenir liées au gaz**

Le réseau de distribution de gaz naturel géré par ORES s'étend sur plus de 9.000 kilomètres. Si les conditions d'extension de ce réseau ne rencontrent plus aujourd'hui les nécessaires impératifs de rentabilité économique, l'intensification de l'utilisation de cette énergie sur le réseau existant et le développement de nouvelles pistes d'utilisation du gaz sont à l'ordre du jour. L'objectif consiste à répartir la facture totale de gaz sur un plus grand nombre de clients et, de facto, de diminuer le tarif par utilisateur. ORES étudie également des solutions innovantes d'exploitation et de valorisation du gaz – mobilité au gaz naturel, biogaz, méthanation, « power to gas » – et prépare la conversion d'une partie de son réseau dans la perspective de l'arrêt de l'alimentation en gaz naturel à faible pouvoir calorifique depuis les Pays-Bas.

Point d'étape 2015

De nombreuses avancées concrètes ont été réalisées sur cet objectif en 2015. Les équipements nécessaires pour apporter davantage d'intelligence aux réseaux – notamment la cabine smart – ont été définis et testés. En matière de télécontrôle, le déploiement des systèmes s'est poursuivi et plus d'une cinquantaine de nouveaux équipements ont été mis en service entre le 1er janvier au 1er octobre 2015 dans des cabines de distribution. Ces cabines « smartisées » permettent de suivre les flux d'électricité sur le réseau et peuvent être télécommandées depuis le dispatching d'ORES.

En soutien de l'ensemble des activités de gestion de réseaux, ORES a poursuivi l'exécution de son plan de standardisation et de modernisation de ses systèmes informatiques. Elle a notamment mis en production une application de gestion en SAP pour le traitement global des dossiers d'investissement, lancé la nouvelle application de gestion des données de consommation des clients et mis en place un nouveau système de gestion pour le magasin central.

En matière de flexibilité dans la distribution, les initiatives lancées en 2014 se sont étendues à d'autres besoins, comme celui des réserves stratégiques liées à la sécurité d'approvisionnement. À titre d'exemple, dans le cadre de la constitution par ELIA de la réserve stratégique pour l'hiver 2015-2016, ORES a effectué plusieurs contrôles pour vérifier l'impact potentiel des offres de flexibilité sur la sécurité opérationnelle du réseau électrique. Sur base de ces contrôles, ORES a préqualifié 27 points de consommation qui ont pu offrir à ELIA de la flexibilité de type « gestion de la demande ».

Dans le domaine du gaz naturel – outre les avancées en terme de mobilité et le grand projet de promotion évoqué plus loin dans ce document – l'année 2015 a vu la contribution d'ORES à l'élaboration d'un projet d'injection de biométhane dans le réseau de distribution sur le territoire de la commune des Bons Villers. En contact étroit avec le porteur de projet, ORES a réalisé, les 2 et 3 septembre 2015, un test d'injection de gaz sur son réseau. Il s'agissait d'estimer la capacité de ce dernier à éventuellement accueillir les volumes de biométhane produits dans le cadre ce projet. Nous avons donc procédé à l'injection de près de 8.700 m³ de gaz durant 24 heures, soit une moyenne de quelque 360 m³/h grâce à deux camions-citernes d'une capacité unitaire de 5.000 m³(n) mobilisés pour l'opération. Celle-ci a débouché sur des résultats satisfaisants pour l'avenir.

Par ailleurs, cinq projets stratégiques capitaux pour le futur de l'entreprise et des réseaux de distribution ont connu des développements majeurs en 2015. Ils sont évoqués de manière détaillée dans la quatrième partie de ce document.

2. Améliorer notre orientation client

- **Améliorer notre interface avec le client dans nos métiers de base : service, écoute, respect disponibilité, accessibilité.**

La satisfaction client doit être au cœur de la démarche d'ORES. Pour cela, nous voulons placer très haut la barre de nos standards de qualité et sommes à l'écoute des problèmes ou des desiderata du consommateur. Le client évolue dans ses exigences et nous voulons être en mesure de les satisfaire. Comme expliqué ci-avant, cela passe d'abord par nos métiers de base : rendez-vous, raccordement, relève, chantier, facturation, ... C'est aussi un dialogue et une attitude plus proactifs: proposer spontanément l'information, l'accueil et le service qui va aider véritablement le client dans ses démarches, devenir un conseiller-référent qui se distingue non seulement par son indépendance vis-à-vis des autres acteurs du marché, mais aussi par la qualité de son écoute et de son accompagnement dans un secteur particulièrement complexe. Cela suppose d'oser repenser nos canaux de communication, le cas échéant en partenariat avec d'autres. Il s'agit aussi de mettre en place les outils informatiques et digitaux (portails web, applications mobiles, etc.) facilitant l'accès à nos informations par les clients et les partenaires. Faciliter la vie des gens, c'est aussi permettre l'accès facile à ORES que ce soit pour évoquer des problèmes liés à un compteur ou encore un éclairage public défaillant. Un outil web permet déjà aux riverains de signaler un point d'éclairage défectueux en quelques clics.

- **Améliorer nos services et suivre cette évolution via nos indicateurs de performances de la satisfaction client**

Faciliter la vie des gens, ce n'est pas seulement écouter et mieux communiquer, mais c'est également améliorer la qualité de nos services et la rapidité de nos interventions. Par exemple, viser la réduction du temps d'indisponibilité du réseau moyenne tension lié à des coupures planifiées pour travaux – actuellement un peu moins de 39 minutes pour l'ensemble du réseau – ou encore réduire les durées moyennes d'arrivée sur site, d'intervention proprement dite et d'indisponibilité de l'approvisionnement à la suite de défaillances techniques non planifiées.

ORES va également lancer une vaste révision de tous ses processus « clientèle » afin de les rendre plus conviviaux. La volonté est de prendre en compte l'expérience-client : entendre les plaintes des clients mais aussi leurs suggestions, adopter leur point de vue afin de mieux comprendre leurs attentes et enfin mesurer leur satisfaction au travers d'enquêtes indépendantes.

- **Responsabiliser les différents acteurs à travers la lisibilité de la facture**

Pour faciliter encore la vie des clients et aussi apporter de la sérénité dans les débats sur l'énergie, il est important de pouvoir identifier sur la facture – dans les tarifs de distribution en particulier – le coût de ses diverses composantes (« commodity », transport, distribution, surcharges diverses, taxes). Il convient d'identifier particulièrement le coût des politiques qui recourent à l'énergie comme moyen de financement. De la sorte, le client est en mesure de savoir clairement ce que coûte en réalité chacun des opérateurs (fournisseur, transporteur et distributeur) sur sa facture globale. Ce n'est pas le cas aujourd'hui : beaucoup de consommateurs ignorent que les gestionnaires de réseaux de distribution assurent également des missions de service public (« OSP », par exemple le placement des compteurs à budget et la gestion de leur rechargement ou la fourniture d'énergie aux clients protégés) et que le coût de ces missions est intégré dans le tarif de distribution.

- **Sensibiliser et faire œuvre pédagogique autour des enjeux énergétiques**

Les nombreux changements de ces dernières années, la libéralisation du marché et la multiplication du nombre d'acteurs économiques, la complexité des enjeux et des interactions, la technicité du monde énergétique le rendent en général opaque pour le consommateur et pour le citoyen qui ne peut dès lors être un réel acteur.

ORES veut aussi faciliter la vie des gens en rendant ce monde plus « lisible » en expliquant aux clients ce qu'ils paient et pourquoi, en faisant la lumière sur le fonctionnement du marché et en s'inscrivant dans des démarches à caractère pédagogique sur l'énergie, sa consommation et ses enjeux. Cette préoccupation a d'ailleurs été intégrée dans le cadre de la Déclaration de politique régionale du gouvernement wallon et ORES a fait part au ministre wallon de l'Énergie de sa disponibilité dans le contexte d'une réflexion sur les conditions de mise en œuvre de mesures de cette nature.

Point d'étape 2015

En 2015, un grand projet intitulé « Faciliter la vie des clients » a été lancé afin d'améliorer l'expérience-client dans plusieurs moments-clés d'interaction avec ORES. Ce projet est évoqué de manière détaillée dans les pages suivantes. Par ailleurs, cette année a aussi vu la concrétisation de toute une série d'initiatives qui ont déjà amélioré le service apporté aux différents publics en contact avec nos activités. Ainsi, des bornes de rechargements en libre-service pour les détenteurs de compteurs à budget ont été installées à Verviers, Ath et Tournai. Les clients demandant des travaux de raccordement ou de renforcement de compteur sont désormais prévenus par sms lors des rendez-vous et disposent d'un interlocuteur unique en charge de leur dossier de A à Z. Le site internet d'ORES a fait l'objet d'une refonte dans le sens d'une plus grande convivialité et d'une meilleure ergonomie. La sensibilisation du grand public, et en particulier des enfants, aux activités de l'entreprise et aux économies d'énergie s'est opérée à travers le challenge « École Zéro Watt », qui a permis à des centaines d'élèves wallons de se mobiliser pour une consommation plus responsable et plus durable à l'école. Enfin, ORES a également soutenu la parution d'une édition spéciale du Journal des Enfants consacrée au monde de l'électricité et à ses évolutions.

3. Mettre en place des outils d'avenir permettant un fonctionnement harmonieux du marché

- **Mettre en œuvre notamment la plateforme ATRIAS, qui sera l'outil garant d'un meilleur fonctionnement de marché à l'avenir.**

ORES participe activement au programme ATRIAS. Ce programme poursuit un objectif double. D'une part, il a pour but de faire évoluer les processus de marché dans le contexte connu de l'évolution du renouvelable et pour se préparer à l'arrivée des compteurs intelligents. Dans ce contexte, il faut noter que les flux d'énergie des consommateurs résidentiels avec installation photovoltaïque et le flux d'énergie des consommateurs avec compteur multi-horaire seront modélisés.

D'autre part, le programme permet d'unifier au niveau belge les applications informatiques permettant l'échange d'information entre gestionnaires de réseaux et fournisseurs d'énergie. Jusqu'ici, seuls ORES et Eandis avaient développé une application commune. On imagine aisément l'obstacle que constitue pour le fonctionnement du marché la cohabitation d'autant de solutions techniques sur un territoire aussi restreint. La décision prise par l'ensemble des gestionnaires de réseaux de développer une « clearing house » unique et commune constitue une évolution considérable à cet égard. Elle témoigne de leur volonté d'assumer pleinement leur rôle de facilitateur du marché.

- **Favoriser la solidarité et éviter des comportements opportunistes tout en soutenant l'innovation**

C'est une évidence de rappeler que sur le marché, le réseau est par essence un bien collectif. Il exprime une solidarité naturelle à une certaine échelle géographique ; il relie les gens entre eux. En contrepartie, les utilisateurs de ces réseaux acceptent de supporter les coûts légitimes liés à cette activité, dans une proportion juste et équitable, correspondant à l'utilisation qu'ils font du réseau.

ORES plaide évidemment pour que cette solidarité constitue une caractéristique forte de notre secteur. Mais notre entreprise est également disposée à imaginer des formules qui permettent à certaines catégories d'utilisateurs, sans remettre en cause le principe de solidarité, de faire valoir leur particularités et d'optimiser leur comportement d'utilisateur. C'est ainsi que le concept dit de « cloud énergétique » ou réseau fermé virtuel, qui s'appuie sur une mutualisation des moyens dans l'intérêt collectif, a été élaboré en collaboration avec plusieurs partenaires dont l'agence de développement territorial IDETA et RESA.

Le principe en est simple : le GRD propose de mettre son réseau à disposition des clients moyenne tension d'un zoning, désireux d'investir de façon collective dans une unité de production décentralisée, pour leur permettre de réaliser une compensation synchrone de l'énergie transitée. En pratique, notre entreprise mesure la consommation du client et l'injection de l'unité de production de façon synchrone (quart d'heure par quart d'heure). Ensuite, on déduit de la consommation du client sa part d'injection de l'unité de production.

S'il existe une production excédentaire, le client la propose au marché. Si la production est insuffisante pour combler les besoins du client, ce besoin de consommation résiduel est acheté par le client à son propre fournisseur. Chaque client reste donc éligible et opte pour le fournisseur de son choix.

- **Promouvoir une structure tarifaire plus capacitaire**

ORES plaide aussi pour que le Gouvernement élabore des lignes directrices tarifaires permettant une tarification de la distribution reflétant beaucoup plus la véritable structure des coûts et une répartition plus équitable de ces coûts entre les utilisateurs des réseaux.

Une telle tarification devrait comporter davantage de termes fixes et capacitaires. En effet, une large proportion des coûts de distribution est fixe et le dimensionnement des réseaux se fait sur base de la capacité mise à la disposition des clients. Un tarif capacitaire ne ferait donc que matérialiser le droit à la capacité qui est effectivement à la disposition des consommateurs/prosumers. Aujourd'hui, la tarification largement basée sur les volumes (kilowattheures nets prélevés) crée des distorsions importantes. Cette tarification ne reflète pas les coûts de l'utilisation réelle des réseaux.

Point d'étape 2015

Outre le projet Atrias évoqué plus loin dans cette plaquette, il faut faire état du lancement du nouveau système de gestion des données de consommation baptisé Mercure, en juin 2015. Anticipant les évolutions futures liées à Atrias, Mercure a repris la partie *Meter Reading Management* (MRM) et *Metering Data Management* (MDM) préalablement exécutée dans le système IMDMS par la société Indexis. C'est en fait l'intégralité des missions du service Relevés, Validations & Comptages qui est intégrée dans un système ORES. Les premiers pas de cette nouvelle solution n'ont pas été aisés dans la mesure où le système s'est montré instable durant plusieurs mois. Des améliorations y ont été apportées afin de garantir sa pérennité à terme. Il doit

en effet à l'avenir supporter les nouveaux processus de marché, en intégration directe avec Atrias pour l'échange d'informations, ainsi que le stockage des données consolidées et le calcul des consommations pour les compteurs intelligents de demain.

4. Faire évoluer notre culture d'entreprise

- ***Transformer la culture de notre entreprise pour la rendre plus agile, plus audacieuse, tournée vers l'innovation, mais surtout tournée vers l'extérieur et orientée client***

L'innovation doit ici se comprendre au sens large : non seulement innovation technologique, mais également managériale, commerciale, dans les processus, l'organisation, etc. Et dans ce contexte, le défi du service, de la convivialité et de l'audace est un chantier majeur pour ORES. C'est non seulement vrai en ce qui concerne nos relations avec les clients. Mais c'est aussi vrai en interne et nous travaillons au changement culturel nécessaire pour que nous soyons reconnus, demain, toujours comme des professionnels compétents, mais aussi comme une équipe de gens motivés, passionnés, responsables, proches et fondamentalement impliqués dans le service que nous apportons à chacun des consommateurs. ORES veut susciter les idées, les échanges, la collaboration. L'entreprise a décidé de s'engager résolument dans une démarche devant l'amener dans le « nouveau monde du travail ».

Nous avons notamment lancé le programme DOMO d'implémentation du nouveau monde du travail (NWOW dans la littérature). Il s'agit avant tout d'un programme de changement culturel, qui a commencé par la refonte des valeurs d'une entreprise qui se veut plus attractive. Un management de confiance, orienté résultats, donnant de l'autonomie et des responsabilités, permettra une plus grande flexibilité géographique et temporelle, qui se traduit par la mise en place du télétravail, par un meilleur équilibre vie professionnelle – vie familiale, au profit de tous.

Convaincus que l'architecture est un support à l'évolution de la culture de l'entreprise, nous procédons à des aménagements dans nos sites existants et construisons de nouveaux bâtiments plus ouverts, plus propices à la collaboration, en proposant une variété d'environnements partagés, adaptés à la tâche à réaliser, incitant à la créativité dans une plus grande convivialité. Enfin, un tel programme ne peut réussir sans une évolution de la technologie, qui se concrétise par la mise en place d'outils informatiques et de télécommunication modernes qui faciliteront la collaboration et la mobilité. Par ailleurs, ORES s'associe à des programmes d'innovation technologique auxquels elle apporte son expertise technique spécifique.

Le programme DOMO et ses différents trajets sont évoqués dans la quatrième partie de ce document.

5. Être l'interlocuteur privilégié, le partenaire des autorités publiques

- ***Partenaire des pouvoirs publics pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques énergétiques des pouvoirs publics***

Réservoir de compétences, d'expériences, de savoir et d'expertise dans ses métiers, ORES est au service des autorités. Elle apporte son expérience et son expertise technique, émet des suggestions et assume un rôle d'avis, voire de conseil, en matière d'évolutions législatives ou de processus de marché ayant trait au secteur de la distribution d'énergie. ORES est notamment invitée à jouer ce rôle en participant à des groupes de travail ou à des inter-cabinets préparatoires à l'élaboration des textes législatifs.

Dans le respect des prérogatives de chacun, il s'agit de contribuer à la mise en place des politiques décidées aux niveaux fédéral et régional. ORES se veut aussi partenaire du gouvernement pour la mise en œuvre de ses politiques énergétiques. Cela concerne notamment les obligations de service public telles que l'éclairage public communal, la protection sociale des clients fragilisés et la promotion des économies d'énergie.

Les exemples sont nombreux où notre entreprise a déjà démontré son efficacité : gestion du guichet unique pour les installations photovoltaïques, gestion des primes URE, fourniture d'énergie aux clients précarisés, aide et conseils aux PME dans la réduction de leurs consommations d'énergie (projet Smart Park en Wallonie),...

Au niveau communal comme au niveau régional, nous voulons et pouvons apporter des réponses concrètes dans les dossiers liés à l'électricité, au gaz naturel, à l'éclairage public communal mais aussi, de manière plus globale, contribuer au développement économique de la Région. Nous entendons jouer encore plus pleinement ce rôle demain, dans des projets d'utilité publique à ces différents niveaux. Qu'il s'agisse de développement de réseaux – et des investissements massifs qui seront nécessaires à plus ou moins long terme – d'utilisation rationnelle et intelligente de l'énergie, de collecte, gestion et transmission d'informations, du développement de la mobilité électrique ou au gaz naturel, ou encore d'éducation à l'énergie, ORES veut être un partenaire de référence.

Ainsi ORES assure l'entretien, mais aussi l'amélioration de l'efficacité énergétique des équipements en matière d'éclairage public communal. Pour ORES, c'est sans conteste la mission de service public qui impacte le plus grand nombre de citoyens. Si les communes sont et restent propriétaires de leurs installations d'éclairage public, ORES assure le suivi de très nombreux

projets, depuis l'étude technique jusqu'à l'entretien, en passant par les dossiers administratifs. Notre entreprise gère aussi les autorisations, subsides et contacts avec les services publics wallons dans ce domaine.

Vis-à-vis des communes, ORES souhaite devenir, à terme et sans exclure aucun partenariat, l'acteur central de la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique dans les bâtiments communaux et dans la mobilité durable. En ce qui concerne le financement des travaux d'économies d'énergie dans les bâtiments publics, en particulier communaux, un dialogue avec des acteurs tels que les intercommunales pures de financement pourrait s'avérer fructueux.

Point d'étape 2015

En 2015, ORES a participé activement à divers groupes de travail organisés par les cabinets des Ministres wallons de l'Énergie, Paul Furlan, et de la Mobilité, Carlo Di Antonio, sur des sujets aussi variés que la stratégie de la Wallonie en termes d'énergie renouvelable, l'évolution des tarifs de distribution ou encore la mobilité alternative (véhicules CNG et électriques). Notre entreprise a également pris part à des discussions importantes avec la CWaPE en matière de méthodologie tarifaire ou encore de développement d'un mécanisme de flexibilisation de la production comme moyen d'intégrer un maximum de production renouvelable sur le réseau de distribution tout en maîtrisant les coûts de renforcement.

ORES a également poursuivi son implication dans le soutien au développement de la gestion de la demande comme outil d'équilibrage de l'ensemble du réseau belge et comme moyen de lutter contre les risques de délestage. En matière de pénurie, ORES a contribué à la révision du plan de délestage souhaitée par les autorités fédérales et a mis à jour les informations à destination de ses utilisateurs.

L'entreprise a aussi voulu se repositionner auprès de ses partenaires communaux dans son rôle de gestionnaire du patrimoine d'éclairage public et de concepteur de solution innovantes dans ce domaine. Une brochure intitulée « Créateur de lumière » a été diffusée à l'ensemble des responsables et services techniques des communes associées afin présenter toute l'expérience, les compétences et les potentialités de l'offre d'ORES dans la mise en lumière de l'espace public. Tout au long de l'année, une dizaine de dossiers de valorisation du patrimoine architectural (places, parcs, ponts, églises, etc.) ont trouvé leur aboutissement dans six communes wallonnes. Par ailleurs, des solutions techniques ont été finalisées pour 22 dossiers couvrant 13 communes et seront mises en œuvre sur le terrain dans les mois à venir.

6. Être un modèle d'entreprise responsable et durable

- ***Un engagement social fort dans la politique interne***

Dans ce domaine, l'engagement de l'entreprise s'exprime à différents niveaux.

Tout d'abord, il s'agit d'attirer et de conserver les talents. Dans un monde de forte concurrence sur le marché du travail, la difficulté d'attirer les talents est une réalité et particulièrement dans les métiers techniques, ORES doit se profiler comme une entreprise où il fait bon vivre et travailler et pour laquelle les collaborateurs ont envie de s'impliquer. Pour ce faire, notre entreprise entend offrir un environnement stable et convivial, des conditions salariales attractives et des programmes de formation adaptés et continus.

La gestion prévisionnelle des recrutements et des compétences en termes de quantité (pyramide des âges et maîtrise des coûts) mais surtout en termes de détermination des profils des métiers de demain est essentielle pour relever les défis à venir. D'autre part, les tendances en matière de package salarial et extra-salarial sont sans cesse analysées de manière à rencontrer les attentes des nouvelles générations et en intégrant la flexibilité (temps, lieu, rôle).

ORES porte une attention toute particulière à la formation de ses collaborateurs afin qu'ils acquièrent toujours plus de nouvelles compétences et que leurs connaissances soient toujours à la pointe de la nouveauté et du progrès. Ces formations seront en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise (orientation client, innovations technologiques et commerciales, développement des réseaux et du comptage intelligents...). ORES contribuera aussi au développement de travailleurs dans des métiers en pénurie par la formation en alternance et via des partenariats, par exemple avec le FOREM et l'IFAPME. Dans la même perspective, les partenariats avec les écoles devront se renforcer ainsi qu'avec des opérateurs de recrutement et de formation.

Chaque année, plus de 5% de la masse salariale sont consacrés aux budgets de formation (la moyenne imposée par le législateur s'établit à 1,9%). Les nouvelles méthodes de formation, apprentissage par le jeu, e-learning etc., viendront compléter les modules plus traditionnels. L'ouverture vers l'extérieur trouvera son sens dans la participation à des formations multi-entreprises.

L'entreprise accorde également un intérêt prioritaire à la sécurité du personnel et du public en contact avec nos activités. Elle mène une politique de prévention basée sur un plan pluriannuel qui fixe des objectifs concrets. Nos métiers techniques et les fluides (électricité et gaz naturel) inhérents à nos activités sont par nature porteurs de risques qu'il convient de maîtriser.

Autre orientation de notre engagement social : la mobilité. ORES va entamer une réflexion sur la mobilité future de son personnel et se doter d'un véritable plan mobilité: favoriser les transports en commun, mettre en place une politique de télétravail, regrouper le personnel des principaux services de support au sein d'un même bâtiment, améliorer sa flotte de véhicules pour les rendre moins énergivores ou encore former son personnel à l'éco-conduite. Ces initiatives devraient contribuer à réduire l'empreinte écologique de l'entreprise.

Enfin, au sein d'ORES, une cellule est chargée plus précisément des questions environnementales. Elle veille à maintenir la conformité de nos sites et à gérer les évolutions réglementaires en la matière ; elle établit les bilans environnementaux et veille à la maîtrise des risques dans ce domaine ; elle a en charge la politique de gestion, de réduction et de valorisation des déchets produits dans l'entreprise.

- ***Proposer des solutions durables, contribuer au développement socio-économique wallon de manière positive et harmonieuse, s'impliquer de manière responsable dans le tissu local***

Dans le cadre de ses missions de service d'utilité publique, ORES veut assumer pleinement ses engagements et ses responsabilités, qui sont de nature à la fois sociale et sociétale.

Au service des autorités et des collectivités publiques, au service des entreprises, au service des clients, ORES génère une activité et des investissements réguliers qui contribuent au dynamisme socio-économique de la Wallonie. Dans ce contexte, l'entreprise veut apparaître demain comme un modèle en matière de durabilité.

Cela passe par la recherche d'un équilibre idéal entre les intérêts économiques de nos actionnaires, de nos clients et de nos autres parties prenantes, la contribution au bien-être et au développement durable de la société, la préservation de l'environnement notamment via la promotion de l'utilisation rationnelle de l'énergie et enfin, le soutien d'initiatives qui contribuent à renforcer le lien social.

Dans son cœur d'activité, ORES participe directement aux objectifs 20/20/20 de l'Union européenne. Nous permettons le raccordement au réseau de productions décentralisées (énergies renouvelables, notamment panneaux photovoltaïques et cogénération sur les réseaux basse tension et éoliennes sur les réseaux moyenne tension). En leur proposant des raccordements au gaz naturel, des systèmes d'éclairage public plus performants et plus économes en énergie et des solutions d'économie d'énergie ou de mobilité alternative, nous accompagnons nos parties prenantes dans la réduction de leur empreinte environnementale, au bénéfice de tous.

Point d'étape 2015

En 2015, cet objectif de responsabilité et de durabilité a trouvé de nouvelles concrétisations, dans le domaine de la formation comme dans celui de l'efficacité énergétique et environnementale.

Des avancées très pratiques ont été enregistrées sur le plan de la formation alternée d'électriciens réseaux (7 personnes) et de dessinateurs (13 personnes) dans le cadre des partenariats avec le FOREM et l'IFAPME. Par ailleurs, 10 stagiaires apprenants ont été accueillis dans des fonctions techniques ou administratives durant l'année. ORES a aussi mis en place un master de niveau universitaire en maintenance électromécanique avec la Haute École Condorcet. Enfin, en région Wallonie picarde, l'entreprise collabore à l'initiative Wapi-Hand qui débouchera en 2016 sur un événement majeur de valorisation de l'alternance à l'échelle de toute la Fédération Wallonie-Bruxelles. En interne, un cycle de formations baptisé « Vigilance partagée » a débuté en 2015 avec pour objectif de renforcer encore la culture de prévention. Ce programme de sensibilisation s'étalera sur cinq ans.

Dans le domaine de la promotion de l'efficacité énergétique, le service ORES Mobilité a véritablement été lancé avec l'installation des premières bornes de recharge pour véhicules électriques, précisément à Gosselies et Waterloo. Notre entreprise a aussi joué son rôle de facilitateur pour le raccordement au réseau de distribution des deux premières stations-service de gaz naturel comprimé pour véhicules (CNG) de Wallonie, respectivement à Tournai et Nivelles. ORES soutient aussi activement la filière CNG à travers la conversion d'une partie de son parc automobile – 23 petits véhicules utilitaires au CNG ont été intégrés dans notre flotte en 2015 – et deux stations de rechargement ont été installées sur les sites de Namur et Louvain-la-Neuve. Dans le cadre de l'amélioration des performances énergétiques et environnementales de l'éclairage public communal, le programme de remplacement progressif des lampes à vapeur de mercure haute pression, initié en 2014, s'est poursuivi en collaboration avec de nombreuses communes. Enfin, le nouveau siège d'exploitation d'ORES Wallonie picarde a été inauguré à l'automne: modèle de construction passive, le bâtiment intègre les techniques les plus récentes en matière d'isolation, de rafraîchissement, d'utilisation des sources d'énergie renouvelable, de ventilation, d'exploitation de la lumière et de modularité.

IV. Projets et réalisations concrètes en 2015

Pour relever les défis identifiés, l'entreprise a structuré son action autour de cinq grands projets stratégiques, évoqués au fil des pages qui suivent. Parallèlement, elle a aussi engagé une initiative visant l'amélioration de son niveau de performance et une maîtrise plus grande de ses dépenses et de ses investissements. Ce plan de performance, baptisé « *Optimum* », a été annoncé au troisième trimestre 2015 et doit livrer ses effets à l'horizon 2018.

1. “Smart Metering”

Dans le contexte de la transition énergétique et des évolutions technologiques en cours, ORES a lancé un grand projet, baptisé « **Smart Metering** » qui vise la mise en place progressive d'une solution de comptage intelligent à l'échelle du territoire couvert par l'entreprise, à compter de 2019.

Pour le client, il sera synonyme de gain de temps dans une série d'opérations, comme un changement de fournisseur ou un déménagement; il réduira les risques d'erreur de facturations ou de régularisations annuelles importantes et offrira à chaque utilisateur des informations précises sur sa consommation. Cela lui permettra de mieux anticiper et de maîtriser le coût de cette consommation, ainsi que d'identifier des pistes de réduction de sa facture d'énergie.

Pour les fournisseurs d'énergie, le compteur intelligent constituera la base de nouveaux services tarifaires, correspondant aux attentes de différents types de consommateurs et permettant à ces derniers de bénéficier de nouvelles facilités ou de réduire leur facture, grâce à des tarifs plus proches de leur profil de consommation.

Enfin, pour un gestionnaire de réseau, le compteur intelligent présente de multiples avantages :

1. il permet d'acquérir une connaissance plus fine des consommations et donc des besoins du réseau, avec à la clé une optimisation des investissements, ce qui bénéficie in fine aux consommateurs ;
2. il permet d'automatiser un ensemble de tâches, comme la relève de compteurs, et améliore les résultats en matière de détection de la fraude ;
3. il permet à ORES d'offrir une meilleure qualité de service, par exemple via la détection plus rapide des pannes sur le réseau et des temps d'intervention plus courts pour le rétablissement de l'alimentation des clients.

Les bénéfices sont donc multiples et touche l'ensemble de la société : progrès dans l'accès à l'information pour le public, meilleure maîtrise de la facture, optimisation des investissements de réseau, bénéfices en termes de consommation et donc d'environnement.

Une **équipe d'une douzaine de collaborateurs internes et externes** met en œuvre ce projet d'envergure, qui s'articule autour de trois axes interdépendants:

- a. la redéfinition de l'ensemble des processus liés au comptage (définition de la solution technico-économique de communication, rédaction des spécifications techniques matérielles et informatiques, etc.) ;
- b. la définition de l'ingénierie nécessaire au déploiement, tant en termes d'infrastructures que d'applications informatiques, et sa mise en œuvre ;
- c. la conception de la stratégie de déploiement, la réalisation des tests et le pilotage de la mise en œuvre de la solution choisie.

Durant l'année 2015, toute une série de choix fondamentaux a été validée pour la poursuite du projet. C'est notamment le cas de la technologie de télécommunication des données. Des tests ont été menés à Marche-en-Famenne, Flobecq et Mons sur la technologie dite **G3-PLC** (troisième génération de courants porteurs en ligne) et ont livré des résultats concluants. Les fonctionnalités des compteurs qui seront mis en place ont aussi été définies et validées, de même que les stratégies d'achat et de déploiement à compter de 2019. Ce projet a également fait l'objet de discussions avec la CWaPE, le régulateur wallon.

2. “GR2020 ”

Autre projet d'envergure et fondamental pour l'avenir d'ORES dans sa mission de gestionnaire de réseaux de distribution : le projet « GR2020 », pour gestion des réseaux en 2020. L'objectif du projet consiste à déployer les systèmes nécessaires à une

nouvelle gestion, plus intégrée et optimisée, des processus d'exploitation des réseaux, ainsi que des investissements nécessaires.

L'équipe projet, composée à terme de **sept collaborateurs internes et externes**, s'appuie sur les compétences des départements Informatique, Technique et Infrastructures pour mener son action. En effet, de très nombreux processus internes et applications informatiques sont concernés par le projet. Celui-ci touche à la fois à la modélisation topologique et à la cartographie des réseaux (énergie, éclairage public et télécommunications), à la gestion de la distribution dans son ensemble et de la prise en charge des pannes sur réseaux, à la gestion des effectifs nécessaires à l'exploitation de ces derniers, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des données et du reporting vers les autorités. Il est mené en étroite concertation avec le projet Smart Metering, compte tenu des interdépendances très fortes qui existent entre les deux trajets suivis.

Le projet est essentiel pour garantir l'avenir des infrastructures de distribution et améliorer l'orientation client d'ORES, notamment à travers la rapidité d'intervention et la qualité des services rendus. Des moyens importants sont prévus pour permettre sa bonne exécution. Le projet conduira à terme à une réduction des coûts d'exploitation, notamment à travers les économies dégagées sur les encodages, les coûts de maintenance des applications informatiques actuelles et l'élimination des redondances liées à l'amélioration globale des systèmes.

3. "Atrias"

Face aux défis que pose la transition énergétique dont, notamment, la croissance de la production décentralisée et l'arrivée du « smart metering », la nécessité d'une révision des processus de marché s'est imposée, sous la coupole générale du MIG (*Message Implementation Guide*). Le modèle général d'échange des données utiles pour le marché a lui aussi été revu de manière à harmoniser et faciliter la communication entre les différents acteurs du marché de l'énergie.

Vu la refonte complète des processus de marché, l'ensemble des GRD belges a pris l'initiative de créer une nouvelle société filiale, baptisée Atrias, avec une plateforme informatique commune appelée CMS (Central Market System) en son sein de manière à harmoniser les méthodes de travail et à limiter aussi les investissements nécessaires. Cette nouvelle plateforme unique offrira aussi un avantage en termes de qualité de service pour les fournisseurs d'énergie.

ORES participe à la mise en œuvre de ce système, en ce compris la migration des données de la société Indexis vers Atrias. Dans ce contexte, notre entreprise réalise aussi l'adaptation de ses applications informatiques aux nouveaux processus de marché et au nouveau modèle de données. Une équipe d'une **dizaine de collaborateurs internes et externes** est affectée au projet.

En 2015, l'approche stratégique du projet et son cadrage ont été finalisés, de même que la description des processus relatifs au MIG des GRD et aux données et descriptions cibles propres à la plateforme Atrias.

L'équipe projet mise en place au sein d'ORES veillera désormais aux étapes du développement des applications, à l'intégration et aux tests des différentes composantes du système qui débiteront en juin 2016 pour aboutir à une mise en œuvre d'Atrias au 1er janvier 2018.

Stratégie opérationnelle : un nouveau département au sein d'ORES

Afin de coordonner l'action et le développement des projets mis en œuvre pour répondre aux enjeux de l'évolution des réseaux de distribution et de la transition énergétique, une nouvelle structure a été créée au sein d'ORES.

En place depuis le 1^{er} mars 2015, le département **Stratégie opérationnelle** regroupe en son sein les managers et collaborateurs dédiés aux trois projets détaillés ci-avant. Par ailleurs, il abrite aussi une cellule baptisée PMO – pour Portfolio Management Office – chargée de capter toutes les idées de projets émergeant dans l'entreprise, en vue d'en analyser la pertinence et la faisabilité. Cette cellule assiste et coaches les responsables dans le cadrage, le déploiement, le pilotage et l'avancement de leurs projets respectifs, en garantissant la cohérence d'ensemble. Elle prend aussi en charge la coordination avec le département Informatique en ce qui concerne les demandes d'adaptation d'applications et avec les autres projets, de manière à structurer et rationaliser les développements dans le cadre global des activités d'ORES. Enfin, elle assure le reporting transversal du portefeuille de projets vers le Comité de direction.

4. “Faciliter la vie des clients”

Pour relever le défi de l'orientation client, un projet intitulé « Faciliter la vie des clients » a été initié en 2015. Son ambition est double :

- d'une part, développer une « expérience-client remarquable », c'est-à-dire une expérience qui se démarque réellement par la qualité du service rendu ;
- d'autre part, construire une relation client forte, supportée par les services offerts par et confirmée au quotidien par l'expérience des clients.

Ce projet est piloté par une structure **d'une dizaine de collègues internes et externes**, s'appuyant sur les contributions de nombreux collaborateurs dans différents départements de l'entreprise. Il est articulé autour de cinq trajets :

- « Accessibilité », qui vise précisément à créer cette expérience-client remarquable et un mode d'interaction adapté à chaque type de demande et chaque profil de client.
- « Parcours client » dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle d'ORES et la qualité de service perçue par les clients dans chacune de ses interactions avec l'entreprise (révision des processus, simplification, digitalisation).
- « Promotion gaz naturel », avec l'ambition de convertir au gaz naturel un nombre maximum de clients résidant à proximité immédiate du réseau de distribution et encore non raccordés, de manière à optimiser l'utilisation du réseau afin de faire baisser le coût de l'énergie pour tous ses utilisateurs. (plus de détails dans encadré ci-dessous).
- « Cloud énergétique » qui vise à comprendre et anticiper les bénéfices et risques d'une plus grande variabilité de la consommation et production d'énergie pour les clients, la collectivité et ORES, à travers la mise en place d'un système électrique intégrant des consommateurs, des unités de production locale et du stockage et visant l'optimisation des flux d'énergie,
- « Communes » dont l'objectif est de mieux comprendre les besoins actuels des communes afin de répondre de manière plus concrète à leurs attentes vis-à-vis d'ORES et de développer une offre de services spécifique.

« Mon bon plan : le gaz naturel ! »

Dans un contexte général où la consommation de gaz naturel tend à diminuer globalement, le coût unitaire de la distribution augmente mécaniquement, avec un effet direct sur la facture des ménages. En parallèle, il existe un réel potentiel de développement des raccordements au réseau en Wallonie. L'objectif du projet « Promotion gaz naturel » est d'augmenter le nombre de clients utilisant le réseau existant, afin d'accroître les volumes de consommation, d'améliorer la rentabilité de notre réseau et, in fine, de faire baisser le coût pour tous les utilisateurs.

Des premières expériences pilotes de conversion avaient été réalisées avec succès dans la province de Luxembourg et dans la région de Charleroi en 2014. Sur cette base, l'entreprise a décidé de structurer et de généraliser l'initiative à l'ensemble du territoire ORES, avec un objectif ambitieux : réaliser 50.000 nouveaux raccordements d'ici 2025.

Pour ce faire, de nouvelles compétences ont été déployées au sein de l'entreprise, comme celle de technico-commercial en promotion gaz, en charge des démarches locales auprès des clients résidentiels. À côté des équipes traditionnellement chargées des raccordements, une structure composée de **25 collaborateurs** est dédiée à cette action et veille, notamment, à l'accompagnement commercial et au pilotage des opérations de promotion (ciblage des activités, campagne de communication, organisation des rendez-vous, animation d'un réseau de partenaires, mise à disposition des argumentaires, formations...). Un système de primes au raccordement a en outre été validé par le régulateur wallon afin d'encourager les clients potentiels à passer au gaz naturel.

La première phase du projet (sept.2015 à mi-2016) est articulée autour du lancement de la dynamique avec, comme public-cible, les clients résidentiels non-raccordés et directement concernés par des travaux de voirie ou équipés de compteurs scellés. Cette démarche est couplée à une approche de promotion commerciale vantant les avantages du gaz naturel, qui s'appuie sur des partenariats avec les installateurs. Objectif : 2.000 nouveaux clients raccordés au cours de la première année.

5. “DOMO”

Le projet DOMO vise à insuffler une nouvelle culture dans l'entreprise par la mise en œuvre de nouvelles façons de travailler. C'est ce que l'on nomme généralement le « *nwow* », pour *new way of working*. Il s'agit de faciliter la mobilité des employés, renforcer leur collaboration et augmenter leur bien-être, afin aussi d'assurer l'attractivité d'ORES en tant qu'employeur.

Pour ce faire, l'équipe projet composée de **six collaborateurs internes et externes** s'appuie sur quatre trajets qui explorent des thèmes différents et complémentaires.

- DOMO BAT vise à (re)penser l'aménagement des bâtiments en vue de mettre à disposition de tout collaborateur un espace de travail adapté à la tâche qu'il doit accomplir. Il s'agit de promouvoir et de faciliter la collaboration, en
 - mettant à disposition les espaces de travail adaptés aux tâches à réaliser, le temps de leur réalisation ;
 - proposant un environnement de travail agréable et stimulant ;
 - optimisant les espaces pour plus de contacts, de flexibilité et de mobilité.
- DOMO VAL dont l'objectif est de faire en sorte que les valeurs d'ORES se traduisent dans les comportements et les attitudes des collaborateurs, dans la façon de travailler et d'échanger, ainsi que dans le style de management. Il s'agit aussi de mettre en cohérence de façon transverse la contribution des autres trajets DOMO aux objectifs du projet, via notamment:
 - le travail à distance et en réseau;
 - le développement de la créativité.
- DOMO TIC qui vise à faire évoluer les technologies de l'information et de la communication au sein d'ORES afin de mettre à disposition de chaque collaborateur les outils et l'infrastructure nécessaires à:
 - l'accès à ses informations et ses applications, à partir de tout poste de travail ;
 - une communication et une collaboration efficaces.
- DOMO DOC, axé sur l'amélioration de la gestion documentaire interne dans le but de se libérer du papier, de faciliter l'accès à l'information pour la communiquer, la partager, la modifier, de façon virtuelle et /ou physique. Pour ce faire, le trajet couvre trois volets:
 - l'organisation de la gestion des documents
 - la définition des flux documentaires
 - la facilitation de la recherche d'informations.

Le projet DOMO a donc pour but d'intégrer ces quatre trajets de manière cohérente et coordonnée pour atteindre l'objectif de mise en place d'une nouvelle culture et son appropriation, sur le long terme, par l'ensemble des collaborateurs. En 2015, il a débouché sur des réalisations concrètes, parmi lesquelles l'inauguration du nouveau siège d'exploitation d'ORES Wallonie picarde à Leuze-en-Hainaut, qui dans sa conception et son aménagement fait véritablement la synthèse de l'ensemble des trajets du projet; le réaménagement de certains sites en vue d'un meilleur climat de travail ; la mise en place du télétravail dans plusieurs services pilotes, avec des résultats déjà concluants ; ou encore l'organisation de « *cleaning days* » qui ont permis d'optimiser l'archivage documentaire sur de nombreux sites d'ORES.

* * *

Données agrégées
des évaluations sectorielles

PLAN STRATEGIQUE 2016-2019

Programme d'investissement ELECTRICITE

Synthèse des investissements

k€	2016	2017	2018*	2019*
	PLAN CWaPE 2016-2019			
"A" Remplacement	94.346	95.362	98.140	174.905
"B" Extension	78.330	87.911	86.740	89.171
TOTAL Réseau BRUT	172.675	183.273	184.880	264.076
Interventions clients (-)	-45.016	-45.562	-46.183	-46.767
TOTAL Réseau NET	127.659	137.711	138.697	217.310
Investissement hors réseau	6.392	5.638	6.019	6.082
Co-Propriété : Immo Corporelles	0	0	0	0
Total hors réseau (ordinaire)	6.392	5.638	6.019	6.082
Co-Propriété : Immo Corporelles (bâtiment Siège Central,...)	17.133	12.681	5.070	6.124
Co-Propriété : Immo Incorporelles (logiciels: ATRIAS, GIS,...)	16.214	14.733	5.360	4.398
TOTAL hors réseau (Extraordinaire)	33.346	27.415	10.430	10.521
TOTAL NET	167.398	170.764	155.145	233.913

* Les montants pour 2018-2019 sont donnés à titre indicatif. Ils sont susceptibles d'évoluer en fonction de la politique de déploiement des compteurs smart qui sera retenue et qui fait actuellement l'objet de discussions avec la CWaPE et le Gouvernement wallon.

Répartition des investissements

- **Réseau**

Pour l'ensemble d'ORES Assets, le plan 2016-2019 peut se synthétiser, en terme de volume d'activités annuel, en distinguant la classe budgétaire, par le tableau suivant :

	Branchement MT (m)	Branchement BT (pc)	BT Aérien (m)	BT Souterrain (m)	Cabine Bâtiment (pc)	Cabine Equipement (pc)	Cabine Equipement Protection/télé contrôle(pc)	Cabine Terrain à budget (pc)	Compteurs BT (pc)	Compteurs BT SMART (pc)	Compteurs MT (pc)	MT Aérien (m)	MT Souterrain (m)	Raccordement Cabine (pc)	Signalisatio n (m)	Transfo (pc)
2016																
A		1977	127528	128368	211	1116	46	35	8384	11837	1984	199735	258970		6805	30260
B	26000	8395	34450	181183	135	512	974	29		13760	410	300	133841	91	309595	141
Total 2016	26000	10372	161978	309551	346	1628	1020	64	8384	25597	2394	200035	392811	91	316400	30401
2017																
A		1967	114507	136095	237	1105	18	18	8684	11937	1984	198537	257289		11902	269
B	26000	8395	34750	179210	133	497	1289	27		13960	409	300	152288	86	449141	146
Total 2017	26000	10362	149257	315305	370	1602	1307	45	8684	25897	2393	198837	409577	86	461043	415
2018																
A		2551	115482	127177	240	1127	64	16	5119	8786	12090	1985	218531	266942	4750	267
B	26000	8395	34750	181300	118	523	1568	15		9652	3068	410	300	137439	87	564000
Total 2018	26000	10946	150232	308477	358	1650	1632	31	5119	18438	15158	2395	218831	404381	87	568750
2019																
A		17702	121907	124547	253	1153	18	25		161166	1984	228532	261201		3	270
B	26000	8395	34750	181750	128	482	1653	13		14337	410	300	132989	86	560504	136
Total 2019	26000	26097	156657	306297	381	1635	1671	38		175503	2394	228832	394190	86	560507	406

- « A » : investissements de remplacement.
- « B » : investissements d'extension du réseau.
- « BT » : Basse Tension
- « MT » : Moyenne Tension

Plus particulièrement :

Compteurs à budget :

- Installation de +/- 8.500 compteurs/an.
- Fin de la production du module paygard à partir de 2018 et problèmes probables d'approvisionnement =>
- ✓ Compteurs intelligents : à partir de 2018 (phase pilote) ;
- ✓ 2019 : déploiement de 170.000 compteurs intelligents avec en priorité le remplacement des compteurs à budget.

Restructuration du réseau ELIA => impacts et opportunités pour ORES :

- Restructuration du réseau (ex. : création de podes et restructuration de l'alimentation sur La Louvière) ;
- Rénovation/adaptation de postes (ex. : Charleroi) ;
- Harmonisation de la tension dans certaines parties du réseau (ex. : alimentation du site des ACEC en 10 kV).

Extension du réseau

Prévision de travaux d'extension, par an, d'environ :

- 210 équipements cabine ;
- 130 nouveaux bâtiments cabines ;
- 140 km de réseau moyenne tension ;
- 215 km de réseau basse tension ;
- 8.400 raccordements basse tension.

Adaptation - Assainissement

Remplacement ou rénovation, par an, d'environ:

- 240 cabines ;
- 60 cellules poste ;
- 700 équipements cabine (dont remplacement de matériel vétuste, mise en conformité, suppression de matériel dangereux, ...)
- 260 km de réseau moyenne tension (en priorité l'enfouissement de lignes aériennes) ;
- 250 km de réseau basse tension (en priorité le réseau aérien cuivre vétuste) ;
- maintien à niveau (via gros entretien) de 210 km de réseau moyenne tension aérien.

Smart

- Installation dans toutes nos nouvelles cabines et cabines en rénovation :
- d'équipements de mesure des courants/tensions et des équipements de télécommunication ;
- de moteurs permettant l'ouverture/fermeture des interrupteurs à distance (reconfiguration du réseau).
- Elaboration d'un plan directeur afin de simplifier les structures de réseau
- Prévision de placement, par an, de :
- 1.000 appareils de mesure de tension et de courant ;

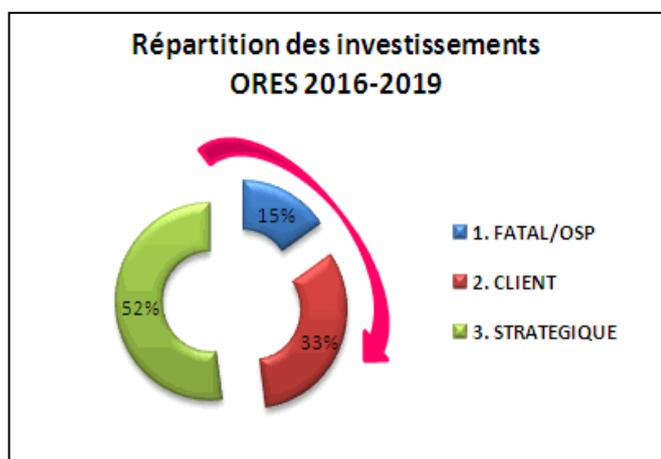
- 850 équipements Télécom ;
- 200 km de gaine fibre optique.
- Compteurs intelligents :
- Phase prioritaire (5 ans) 2019-2023
- Concerne 850.000 compteurs dont 125.000 compteurs à budget.
- Seconde phase => Généralisation
- Concerne 600.000 compteurs.

Hors réseau 'Ordinaire'

- Outillages / équipements particuliers (formation)
- Charroi, téléphonie, équipement radio

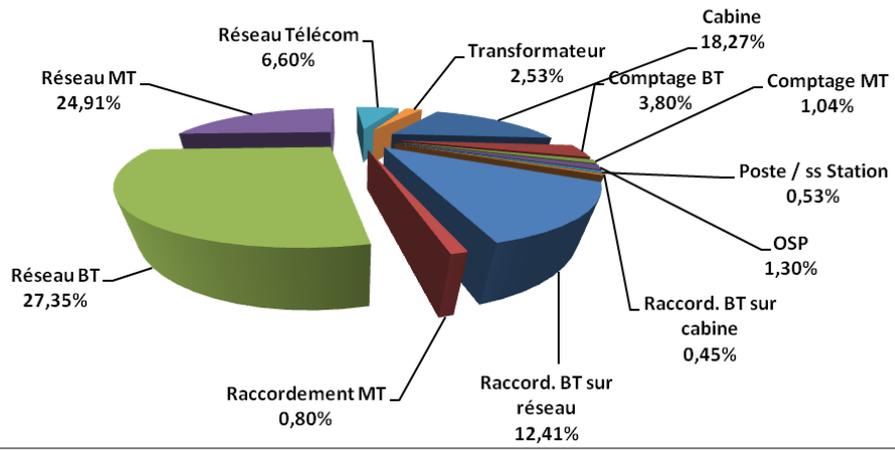
- **Hors réseau 'Extraordinaire'**

- Quotepart dans la construction de nouveaux bâtiments : siège social à Gosselies, aménagement Namur (reprise ELIA), centre de formation à Strépy, ...
- Quotepart dans le développement et la mise en place de nouveaux logiciels :
- Metering – MDM / ATRIAS
- Système de cartographie & bases de données techniques - GIS
- Gestion –SAP
- Accessibilité
- Smart Metering



1. Fatal/OSP = investissements liés à une imposition externe ou légale (déplacements d'installations, compteurs à carte, ...)
2. Client = investissements liés à une demande client (nouveaux lotissements, nouveaux zonings, renforcements, ...)
3. Stratégique = décision d'investir appartient au GRD (remplacements pour raison de vétusté, bouclages, ...)

ORES 2016-2019
Répartition des moyens par groupe d'activités



PLAN STRATEGIQUE 2016-2019

Programme d'investissement GAZ

Synthèse des investissements

k€	2016	2017	2018	2019
	PLAN CWaPE 2016-2019			
"A" Remplacement	42.231	43.500	43.363	46.205
"B" Extension	39.479	39.420	41.564	44.039
TOTAL Réseau BRUT	81.710	82.920	84.928	90.244
Interventions clients (-)	-3.110	-3.154	-3.201	-3.252
Fonds DZ utilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL Réseau NET	78.600	79.766	81.727	86.992
Total hors réseau (ordinaire)	2.091	1.961	1.965	2.025
Immo Corporelles (Nouveaux bâtiments: SC, etc.)	6.138	4.326	1.405	2.483
Immo Incorporelles (Logiciels: ATRIAS-MDM/GIS/SM, etc.)	5.720	5.198	1.891	1.552
TOTAL hors réseau (extraordinaire)	11.859	9.524	3.297	4.034
GRAND TOTAL	92.549	91.251	86.988	93.051

Répartition des investissements

• Réseau

Pour l'ensemble d'ORES Assets, le plan 2016-2019 peut se synthétiser, en terme de volume d'activités annuel, en distinguant la classe budgétaire, par le tableau suivant :

		Branchement BP (pc)	Branchement MP (pc)	Compteur BP Standard (pc)	Compteur à budget (pc)	Compteur smart (pc)	Réseau BP (m)	Protection cathodique (pc)	Réseau MPB-PE (m)	Réseau MPB-Acier (m)	Réseau MPC (m)	Déversoir Equipement	Cabine Quartier - Télérelevé Equipement	Compteur Télérelevé	Cabine Client - Equipement	Poste de réception - Equipement	Compteur MP	
2016	A	6.047	634	7.955	5.393		58.791	15	16.382	850	100	4	25			8	1	15
	B	4.895	2.140	10.375			46.498		56.990	2.800	20	3	12	12		33		29
Total 2016		10.942	2.774	18.330	5.393		105.289	15	73.372	3.650	120	7	37	12		41	1	44
2017	A	5.992	644	6.500	5.373		66.173	22	13.120	2.440	175	1	25			10		8
	B	5.095	2.145	10.675			48.750		49.310	2.270	1.150	3	7	12		33		29
Total 2017		11.087	2.789	17.175	5.373		114.923	22	62.430	4.710	1.325	4	32	12		43		37
2018	A	6.020	624	4.652	3.918	4.000	62.202	22	15.985	1.400		1	23			10	1	9
	B	5.220	2.160	9.940		1.000	48.825		52.860	1.950	2.792	1	6	12		33		29
Total 2018		11.240	2.784	14.592	3.918	5.000	111.027	22	68.845	3.350	2.792	2	29	12		43	1	38
2019	A	5.906	624	85		20.175	63.065	25	13.280	600			21			7	2	7
	B	5.220	2.175	255		10.735	48.250		56.445	1.900	1.860		6	12		33		29
Total 2019		11.126	2.799	340		30.910	111.315	25	69.725	2.500	1.860		27	12		40	2	36

- « A » : investissements de remplacement.
- « B » : investissements d'extension du réseau.
- « BP » : Basse Pression ($\leq 98,07$ mbar)
- « MPA » : Moyenne Pression ($98,07$ mbar $\Rightarrow 0,49$ bar max.)
- « MPB » : Moyenne Pression ($0,49 \Rightarrow 4,9$ bar max.)
- « MPC » : Moyenne Pression ($4,9 \Rightarrow 14,71$ bar max.)

Plus particulièrement :

Compteurs à budget / Compteurs intelligents

- Diminution du nombre de compteurs installés par an : cible de l'ordre de 4.800 compteurs/an ;
 - Remplacement des compteurs de type 2.69 (problème technologique) par des compteurs de dernière génération.
 - Problèmes à moyen terme :
 - o Le système de gestion des compteurs à budget (Talexus) a une fin de vie estimée vers 2023.
 - o Problème d'approvisionnement à moyen terme, les pays utilisant une technologie similaire à la nôtre ayant déclaré leur intention de mettre en œuvre des compteurs intelligents.
- => Compteurs intelligents :
- ✓ 2018 – Phase pilote : 5.000 compteurs
 - ✓ 2019 – Déploiement généralisé avec remplacement des compteurs à budget (objectif : l'élimination des compteurs à budget fin 2023).

Extension – priorités et prévisions

- Maximiser le nombre de branchements sur les réseaux existants :
 - o Phase pilote sur le secteur du Luxembourg en 2014
 - o Déploiement 2015
- A la demande, sous réserve de moyens financiers suffisants et après étude de rentabilité, réalisation de lotissements et de petites extensions : +/- 30 km/an en basse pression et 30 km/an en moyenne pression ;
- A la demande, équipement de zonings : +/- 10 km/an en moyenne pression.

Adaptation – priorités et prévisions

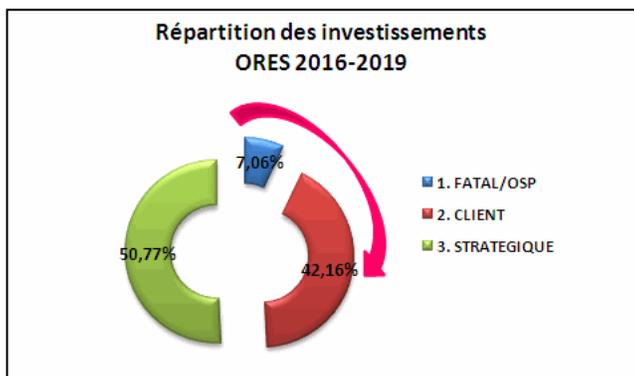
- Assurer la sécurité d'approvisionnement (interconnexion Tournai ↔ Mouscron ; bouclages Sud de Charleroi ; Jemeppe ↔ Sambreville / Namur centre ; Dinant ; Ciney/Achêne) ;
- Préparer la conversion L => H
 - o Approche par phases (5 pour la Belgique) ; ORES est impacté par les phases 1 et 3 entre 2019 et 2024
 - 2019 : Hélécinne (Secteur BW) / Gembloux – Sombreffe (Secteur Namur)
 - 2020 : Soignies (Secteur Hainaut)
 - 2021 : Braine-Le-Comte (Secteurs Hainaut & BW)
 - 2022: Hennuyères (Secteur BW)
 - 2023-2024: Nivelles / Braine-L'Alleud / Overijse / Court-St-Etienne (BW)
 - o Ilotage des réseaux
 - o Branchements : remplacement de certains écrêteurs/régulateurs 25mb
- Assainissement – Basse pression (en tenant compte des synergies avec les autres impétrants et des travaux de voirie) :
 - o Poursuite des travaux d'enlèvement des conduites en fonte et en fibro-ciment : +/- 20 km/an ;
 - o Poursuite des travaux d'enlèvement des conduites en PVC ; désaffectation du solde de 3 km sur la période 2016-2019 ;
 - o Poursuite des travaux d'enlèvement des conduites en acier mince ; +/- 5 km/an (Hainaut).
- Assainissement – Moyenne pression
 - o Remplacement progressif des conduites PE–MP de première génération (suivant priorités d'exploitation ; secteur Brabant Wallon) ;
- Enlèvement des compteurs (hors impositions légales) vétustes ou défectueux : retrait de l'ordre de plus de 6.000 compteurs/an ;
- Renouvellement des branchements en synergie avec le remplacement de conduites et de compteurs :
 - o Renouvellement de l'ordre de 6.000 branchements par an.

• Hors réseau 'ordinaire'

- Outillages / équipements particuliers (formation)
- Charroi, téléphonie, équipement radio

- **Hors réseau 'extraordinaire'**

- Quotepart dans la construction de nouveaux bâtiments : siège social à Gosselies, aménagement Namur (reprise ELIA), centre de formation à Strépy, ...
- Quotepart dans le développement et la mise en place de nouveaux logiciels :
 - Metering – MDM / ATRIAS
 - Système de cartographie & bases de données techniques - GIS
 - Gestion –SAP
 - Accessibilité
 - Smart Metering



1. Fatal/OSP = investissements liés à une imposition externe ou légale (déplacements d'installations, compteurs à carte, ...)
2. Client = investissements liés à une demande client (nouveaux lotissements, nouveaux zonings, renforcements, ...)
3. Stratégique = décision d'investir appartient au GRD (remplacements pour raison de vétusté, bouclages, ...)

