

Plan stratégique 2015-2020

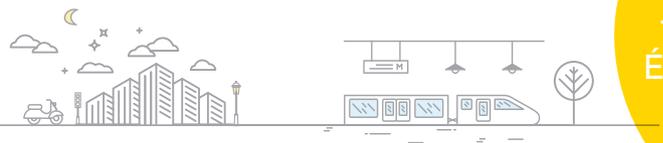
État d'avancement (déc. 2016)

ORIENTATION
CLIENT



CULTURE
D'ENTREPRISE

TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE



« Faciliter l'énergie,
faciliter la vie »

Sommaire

I.	Introduction	
	Message des Présidents	p. 2
II.	Défis	
	Trois défis à relever	p. 4
III.	Facteurs-clés de succès	
	Facteurs internes et externes	p. 10
IV.	Programmes stratégiques	
	1. « Atrias »	p. 14
	2. « Cap Client »	p. 16
	3. « Smart Metering & Smart Users »	p. 18
	4. « Smart Grid »	p. 21
	5. « Domo »	p. 23
V.	Réalisations	
	1. Deux années en images	p. 26
	2. Gestion des incertitudes et opportunités	p. 30
VI.	Annexe	
	ORES en quelques chiffres	p. 32

I. Introduction

MESSAGE DES PRÉSIDENTS

ORES doit faire face, aujourd'hui, à de nombreux défis. De natures multiples, à la fois énergétiques, technologiques, économiques, environnementaux et humains, ces défis sont à la mesure de la mutation profonde que connaît le marché de l'énergie.

En réalité, la transition énergétique confronte le monde de l'énergie en général – de l'électricité et du gaz naturel en particulier – à une véritable révolution : développement des énergies renouvelables, flexibilité, big data, efficacité énergétique, éco-responsabilité, réseaux intelligents, systèmes de stockage électrique,... Notre métier de distributeur d'énergie vit un changement de paradigme fondamental. Il doit se repenser pour s'inscrire dans cette dynamique, avec davantage d'agilité et davantage d'ouverture aussi.

Dans ce contexte, ORES a voulu réaffirmer son rôle de gestionnaire de réseaux de distribution (électricité, gaz naturel, éclairage public), mais veut également agir comme facilitateur de marchés et se po-

sitionner comme un partenaire légitime et reconnu, un interlocuteur privilégié des autorités publiques en matière de politique énergétique.

Notre plan stratégique 2015-2020 a établi, il y a tout juste deux ans, une vision partagée par celles et ceux qui travaillent pour ORES et nous nous sommes fixé des objectifs stratégiques prioritaires. Pour les réaliser, des investissements seront bien évidemment nécessaires. L'absence actuelle de décisions politiques et réglementaires quant aux moyens qui seront mis à notre disposition pour couvrir ces investissements constitue un facteur d'incertitude.

Quoi qu'il en soit, tout au long des deux années qui viennent de s'écouler, nous avons progressé dans la traduction de notre vision stratégique et franchi plusieurs étapes. ORES s'est mise en ordre de bataille : de grands programmes ont été lancés et un département de Stratégie opérationnelle a été constitué pour assurer le pilotage de programmes axés prioritairement sur notre adaptation à la transition énergétique et à l'évolution du marché. Dans le même temps, deux autres programmes visent à faire évoluer notre orientation client et notre culture

d'entreprise. Par ailleurs, une démarche d'amélioration des performances et de création de valeur pour l'entreprise, ses travailleurs, ses clients et ses actionnaires – le plan Optimum – a également été engagée et livre ses premiers effets en cette fin 2016. Les principaux progrès et réalisations de 2015 et 2016 sont illustrés dans ce document.

Notre dynamique générale d'évolution s'inscrit dans la volonté de nos actionnaires, et en particulier de nos actionnaires communaux, d'assumer le pilotage du secteur de la distribution d'électricité et de gaz naturel au profit de nos concitoyens et de nos entreprises. Les changements auxquels nous faisons face et leur rapidité sont sans précédent dans le secteur de la distribution d'énergie. Nous avons pour ambition d'organiser et de piloter les évolutions qui permettront à ORES, demain, d'assurer au mieux – et à des prix accessibles – ses métiers de base. Nous voulons demeurer le premier distributeur de Wallonie, tout en répondant aux attentes placées en nous par toutes nos parties prenantes : fournisseurs d'énergie, clients, actionnaires, régulateur, autorités publiques, sous-traitants... Et ce, avec un leitmotiv : **« Faciliter l'énergie, faciliter la vie. »**



Président du Conseil d'administration
d'ORES Assets srl



Administrateur délégué
d'ORES srl



Président du Conseil d'administration
d'ORES srl





TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

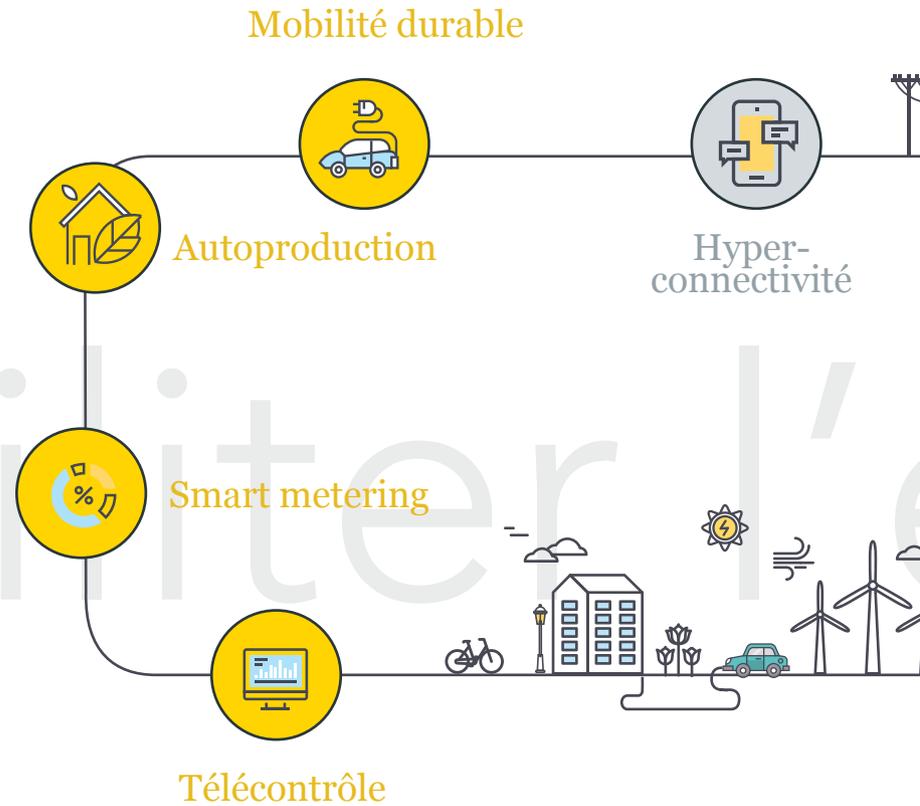
II. Défis

3 DÉFIS À RELEVER

Face à un monde de l'énergie qui change de plus en plus vite, ORES a choisi de s'adapter pour non seulement assurer sa pérennité, sa légitimité et ses responsabilités 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 l'ensemble de ses parties prenantes. Notre détermination est claire : nous voulons leur faciliter l'énergie, leur faciliter la vie.

Pour ce faire, nous avons identifié trois défis à relever :

ORIENTATION CLIENT
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
CULTURE D'ENTREPRISE



ORIENTATION CLIENT



énergie,
faciliter la vie

CULTURE D'ENTREPRISE

Satisfaction

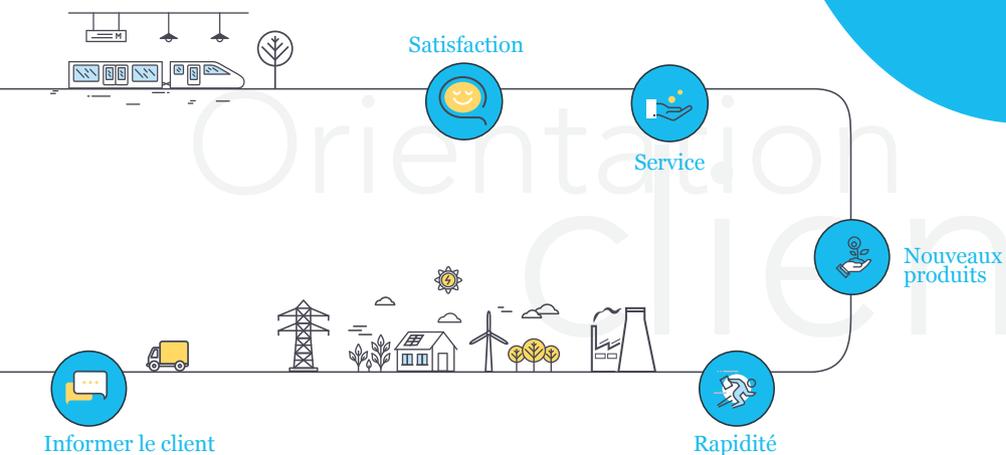
Service

Nouveaux produits

Informer le client

Rapidité

ORIENTATION CLIENT

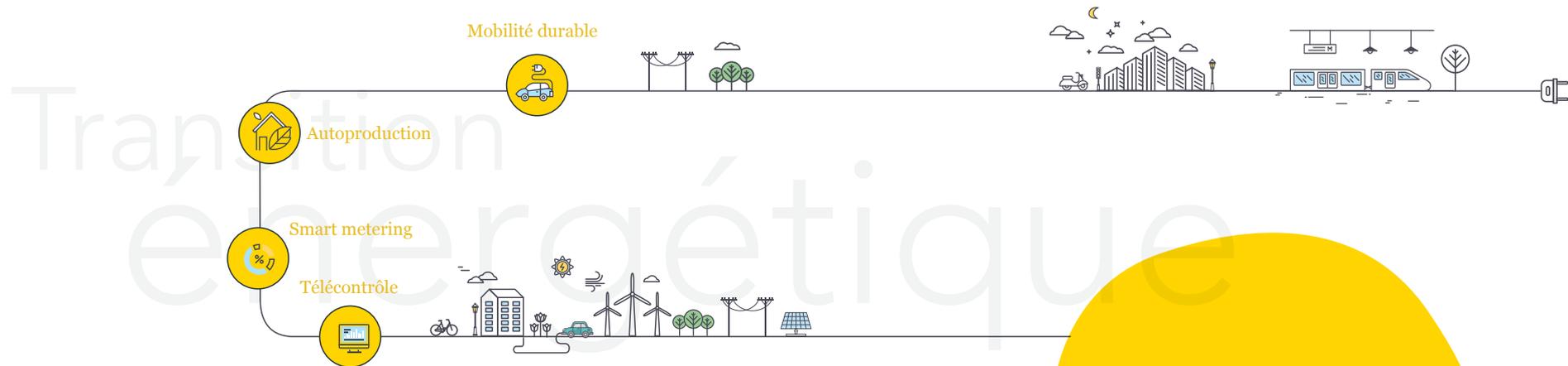


ORES veut tout d'abord mettre le client au cœur de sa stratégie. Plus que jamais, le client attend un service de qualité, sur mesure, rapide et dans le respect des délais. Il souhaite aussi que les prix de l'électricité restent abordables. Il demande à être considéré, respecté et attend un contact personnalisé. Il privilégie de plus en plus le canal numérique et est très réactif.

En parallèle, de nouveaux produits, 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 d'énergie et de nouveaux acteurs – les agrégateurs par exemple – imaginent sans cesse de nouvelles solutions de pilotage des consommations et de domotique.

Le niveau d'exigence du client a donc considérablement augmenté. De très nombreuses entreprises, que ce soit dans le domaine des utilities ou dans les services publics plus traditionnels, s'adaptent

à cette nouvelle donne. Notre entreprise veut elle aussi se doter en la matière d'une véritable ambition de référence. Cela suppose que notre relation au client soit repensée et améliorée. La notion de service doit primer sur le processus. Cette orientation client nouvelle se traduit d'abord et avant tout dans le cœur de métier et les gestes quotidiens d'ORES: informer et répondre au client sous la forme et via le canal qu'il souhaite, lui proposer un service de qualité et rapide, réaliser les raccordements en synergie avec d'autres gestionnaires de câbles et conduites, gérer un chantier avec le souci de la qualité, etc.



Le monde de l'énergie change et ORES doit s'adapter à une production électrique toujours plus basée sur le renouvelable, plus décentralisée, plus intermittente – voire aléatoire – et désormais directement raccordée au réseau de distribution.

De nouveaux marchés émergent, de nouveaux métiers font leur apparition, notamment dans le domaine de la gestion de la flexibilité. La notion de prosumer, le consommateur d'électricité devenu aussi producteur et même « consomm'acteur » est entrée dans le langage courant. De nouvelles technologies – autoproduction, véhicules électriques, stockage, pilotage à distance, domotique, etc. – deviennent de plus en plus accessibles, en ce compris au consommateur résidentiel, avec un impact sur le réseau. Bref, **la transition énergétique** est en marche.

Pour être en mesure de continuer à gérer la distribution en accompagnant ces évolutions, ORES doit rendre ses réseaux plus intelligents, les doter de nouveaux outils de réglage de tension, de télésur-

veillance, télémesure et télécontrôle, sur un socle informatique et de télécommunication intégré et adapté. C'est ce que l'on nomme le « smart grid » ou réseau intelligent. Avec en corollaire, une modernisation indispensable des outils de mesure chez le client, en ce compris le client résidentiel, pour mesurer de façon plus fine les différents flux d'énergie prélevés et injectés, ainsi que la puissance mise à disposition, affiner la mesure des périodes de consommation afin de permettre aux clients de bénéficier d'offres tarifaires plus dynamiques ou proposer des systèmes efficaces de prépaiement. C'est-à-dire tout ce que recouvre la notion de « smart metering » ou comptage intelligent.

Cette transition concerne aussi le gaz naturel. À l'heure où les maisons passives et les pompes à chaleurs gagnent chaque jour des parts de marché, où la mobilité au gaz naturel apparaît comme une réelle opportunité, ORES veut se positionner comme un initiateur, un facilitateur et un promoteur des solutions « gaz ». Il s'agit donc aussi de promouvoir le gaz en tant qu'énergie moins polluante à la combustion que les autres carburants fossiles, permettant une transition plus souple vers une société moins carbonée.

TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE





CULTURE D'ENTREPRISE



Le troisième défi est d'ordre culturel; il vise à transformer l'entreprise et son organisation pour l'adapter aux nouvelles réalités du marché et préparer l'avenir.

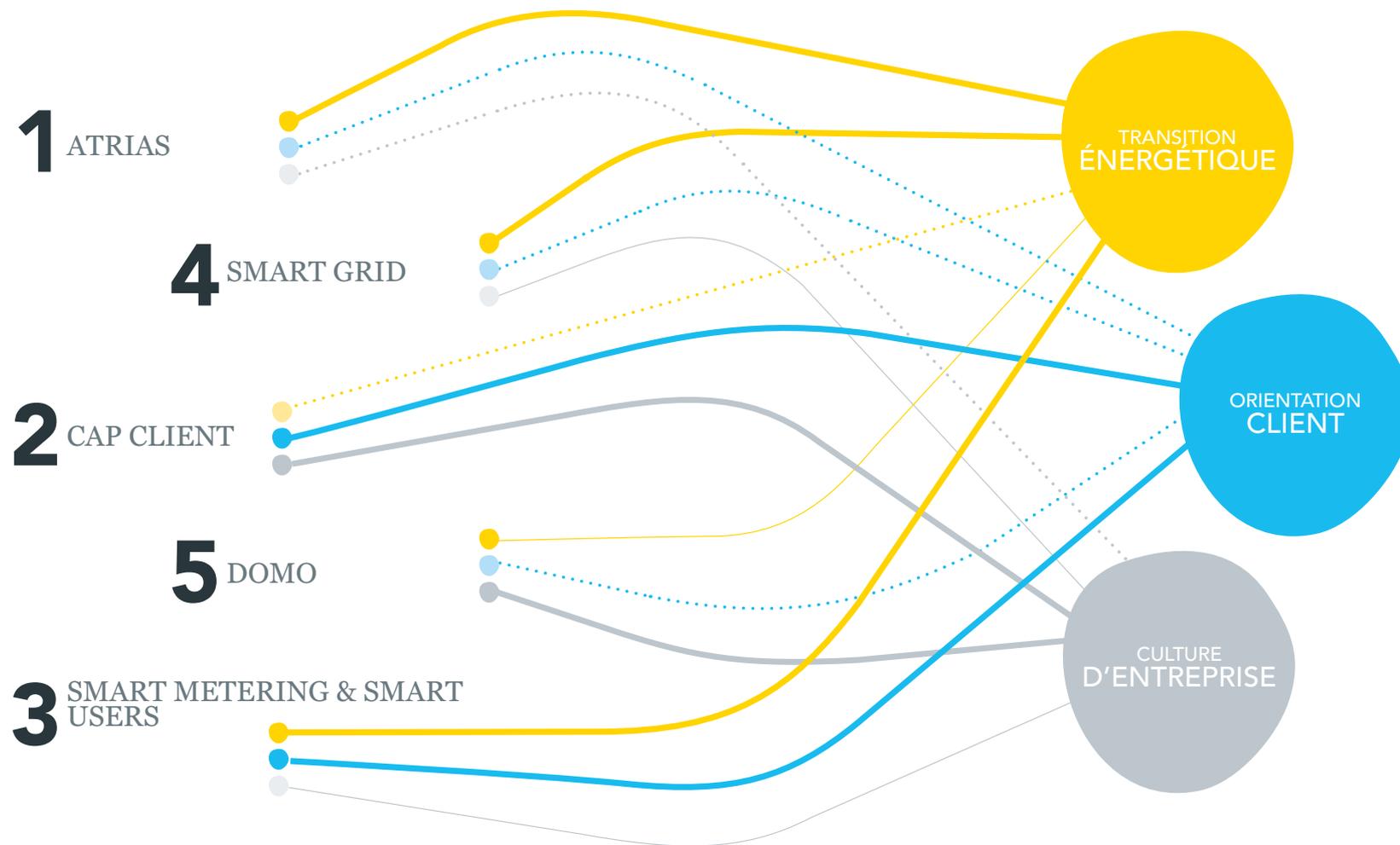
Le rythme des changements et l'incertitude qu'ils entraînent nécessitent davantage d'ouverture, de flexibilité, d'agilité. Par ailleurs, l'immédiateté et l'hyper-connectivité du monde moderne demandent également un changement global d'attitude.

ORES a donc choisi de faire évoluer sa culture, ses manières de faire, ses modes d'interaction sans oublier pour autant ce qui fait sa force et sa réputation :

son professionnalisme, son expertise, son sens des responsabilités, ainsi que la culture de prévention et de sécurité vis-à-vis des collaborateurs, des installations et de leurs utilisateurs. Elle veut revoir ses modèles de collaboration, proposer un mode de management basé sur la confiance 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 vie professionnelle.

5 PROGRAMMES STRATÉGIQUES

Pour relever ces trois défis, ORES a choisi de structurer son action autour de cinq grands programmes stratégiques*.

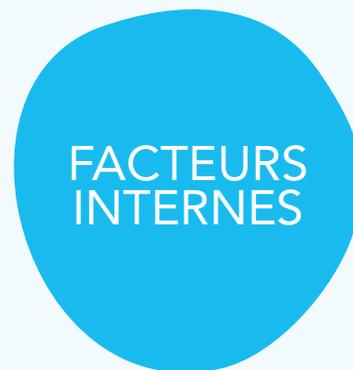


* Un « programme stratégique » est constitué d'un ensemble cohérent de projets et a pour ambition de faire évoluer l'entreprise à moyen terme afin de répondre aux défis identifiés – un programme pouvant répondre à plusieurs défis.

III. Facteurs-clés de succès

FACTEURS INTERNES ET EXTERNES...

Afin de réussir sa transition et atteindre ses objectifs stratégiques, ORES a mis en place les cinq programmes majeurs qui sont décrits en détail au chapitre suivant. Pour que les conditions de succès de ces programmes soient rencontrées, plusieurs facteurs vont être primordiaux. Il s'agit à la fois de facteurs internes et externes, qui sont autant de conditions, d'outils ou de leviers porteurs pour la transformation de l'entreprise. ORES doit pouvoir disposer des moyens et des ressources nécessaires à cette évolution et l'entreprise plaide notamment pour un modèle de tarification à la mesure des enjeux à venir.



Optimum : efficacité et création de valeur

Parallèlement à ses programmes stratégiques, ORES a mis en place à la toute fin 2015 une initiative visant la création de valeur et l'amélioration de son niveau de performance, via une plus grande maîtrise des coûts.

Le plan Optimum est une démarche de recherche permanente d'efficacité, tant en investissement

qu'en exploitation, en veillant au bon équilibre des efforts sur ces deux sources de dépenses. C'est donc dépenser moins, ou mieux, en faisant preuve de plus d'audace pour trouver des solutions innovantes et rechercher l'optimum technico-économique. La démarche est en soi la continuité d'actions lancées précédemment ; Optimum structure et apporte un coup d'accélérateur à cette dynamique, en invitant les collaborateurs à partager leurs idées ou leurs bonnes pratiques en matière d'optimisation et d'amélioration des processus.

Le personnel a donc été associé à la démarche. Le premier objectif fixé pour 2016 est en passe d'être atteint. Dans un contexte de régulation de plus en plus incitative en matière tarifaire, Optimum encourage à faire mieux et plus avec des moyens plafonnés. Il incite aussi les collaborateurs et les responsables à repenser les services offerts aux clients, en utilisant au maximum les compétences internes disponibles. Il s'agit donc réellement d'un projet de création de valeur pour l'entreprise, valeur qui sera partagée entre tous : clients, actionnaires et personnel.



Révision du système de gestion

Le projet RSG – révision du système de gestion – a été initié lui aussi en 2015. Il vise à mettre en place les outils et un système global de gestion qui permettront au Comité de direction d'ORES et aux responsables de gestion de mieux piloter l'entreprise sur un plan prévisionnel. Un nouveau modèle a été validé en décembre 2015. Il englobe l'ensemble des besoins d'ORES en la matière : gestion des ressources, des prestations, des charges, des revenus, dans l'optique d'une valorisation directe des activités, et par extension, d'un suivi plus efficace sur les plans budgétaire et tarifaire.

Ce modèle, conforme aux standards du système informatique SAP, doit maintenant être traduit dans une application intégrant les contraintes de gestion des multiples activités de l'entreprise : travaux réseau, travaux chez les clients, éclairage public, logistique, programmes stratégiques, processus informatiques, etc. Une équipe pluridisciplinaire en-

cadre le projet et veille à la cohérence d'approche. Son travail aboutira à la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion intégré.

ORES et son cœur de métier

La transition énergétique s'accompagne du développement de nouveaux services, voire de nouveaux métiers sur le marché, comme celui d'agrégateur par exemple. Les technologies évoluent elles aussi à grande vitesse et le stockage électrique, par exemple, connaît des progrès considérables.

Dans ce contexte, ORES a réaffirmé sa volonté de concentrer ses activités sur son cœur de métier : la gestion des réseaux de distribution, qu'il s'agisse d'électricité, de gaz naturel ou d'éclairage public communal. Dans cette fonction bien connue, nous avons l'ambition de rester à la pointe et de proposer à nos clients les produits et services à la mesure

de leurs attentes actuelles. C'est dans cette optique qu'au cours des deux dernières années, des réflexions ont été engagées en interne, mais aussi avec des partenaires externes, publics ou privés, dans plusieurs domaines.

Elles ont débouché sur la mise au point de nouvelles offres ou de nouvelles solutions testées avec ces partenaires, notamment dans l'éclairage public, les services d'assistance aux clients équipés de cabines électriques en moyenne tension ou encore le stockage d'électricité et les micro-réseaux ouverts (le cloud énergétique). Dans chacune de ces initiatives, notre volonté est d'exprimer toutes nos compétences à la fois en tant que gestionnaire de réseaux, facilitateur de marchés et partenaire naturel des autorités publiques. Nous voulons faire évoluer nos activités traditionnelles afin d'y intégrer les nouvelles technologies, les attentes et les contraintes des clients et du marché, sans sortir de notre rôle de gestionnaire et opérateur de réseaux. En revanche, compte tenu de l'ampleur des défis à relever, ORES n'envisage pas de développer de nouveaux métiers ou de nouvelles activités dans des secteurs où d'autres acteurs excellent déjà.



FACTEURS EXTERNES

Évolution des tarifs et évolution des réseaux

En tant qu'entreprise régulée, ORES est tenue d'appliquer les tarifs de distribution approuvés par le régulateur wallon, la CWaPE. Tout au long de 2015 et au début 2016, le régulateur a mené des travaux préparatoires en vue de l'élaboration d'une nouvelle méthodologie tarifaire pour la période 2019-2023. ORES a participé activement aux groupes de

travail constitués dans ce cadre. Elle a ensuite fait des propositions de tarifs pour 2017.

La méthodologie proposée pour la prochaine période tarifaire s'appuierait sur une régulation incitative : elle fixe une enveloppe globale et limite les augmentations tarifaires en imposant aux gestionnaires de réseaux des efforts de productivité. Elle incite donc à une gestion efficace, en acceptant aussi qu'une partie du résultat des efforts revienne au gestionnaire de réseau. Elle permet également de soutenir des projets innovants, par l'attribution de budgets complémentaires spécifiques, sur la base de plans d'affaires détaillés.

Aujourd'hui, ORES plaide pour que les tarifs et leur méthodologie soient aussi à la hauteur des enjeux et des défis rencontrés par l'ensemble du secteur de la distribution. Le réseau est un bien collectif, un instrument de solidarité qui doit demeurer indivisible et être financé équitablement par tous ses utilisateurs, à la hauteur des services rendus. Par ailleurs, les besoins de financement relatifs à l'innovation, à la numérisation – c'est-à-dire la « smartisation » des

réseaux – sont considérables, avec des risques qui eux aussi augmentent. Il faut donc qu'il y ait cohérence entre les décisions tarifaires et les enjeux de long terme tel que fixés par le gouvernement wallon, notamment. ORES a non seulement besoin de clarté sur ce plan, mais il est vital également qu'elle dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de toute cette transition.

Enfin, avec la transition énergétique et le développement du renouvelable, les réseaux sont en train de changer de nature : le système électrique fonctionne de plus en plus de manière décentralisée. Le rôle des réseaux de distribution est plus essentiel que jamais, notamment parce qu'ils permettent de mutualiser, solidariser et garantir la sécurité d'approvisionnement. Dès lors, vu « l'assurance d'électricité » qu'ils apportent, les réseaux doivent aussi être rémunérés pour la puissance qu'ils peuvent garantir, plutôt que sur la quantité d'énergie distribuée. C'est une piste qu'il conviendra d'explorer lors des prochains exercices tarifaires.

IV. Programmes stratégiques

Les ambitions d'ORES et sa réponse aux défis identifiés au chapitre II ont été essentiellement structurées autour de 5 grands programmes stratégiques.

Ces ambitions seront réalisées en fonction des moyens financiers dégagés grâce aux efforts internes, mais aussi à la mesure des budgets octroyés par le régulateur régional, la CWaPE.

1 ATRIAS

2 CAP CLIENT

3 SMART
METERING &
SMART
USERS

4 SMART GRID

5 DOMO

1 Atrias



Ce programme s'intègre dans une démarche d'ensemble plus large qui vise à améliorer la communication entre tous les acteurs du marché belge de l'énergie. Pour cela, il y a lieu d'unifier et de standardiser au niveau belge les applications informatiques permettant l'échange d'informations entre ces acteurs – gestionnaires de réseau et fournisseurs d'énergie, principalement – sur une plateforme informatique unique.



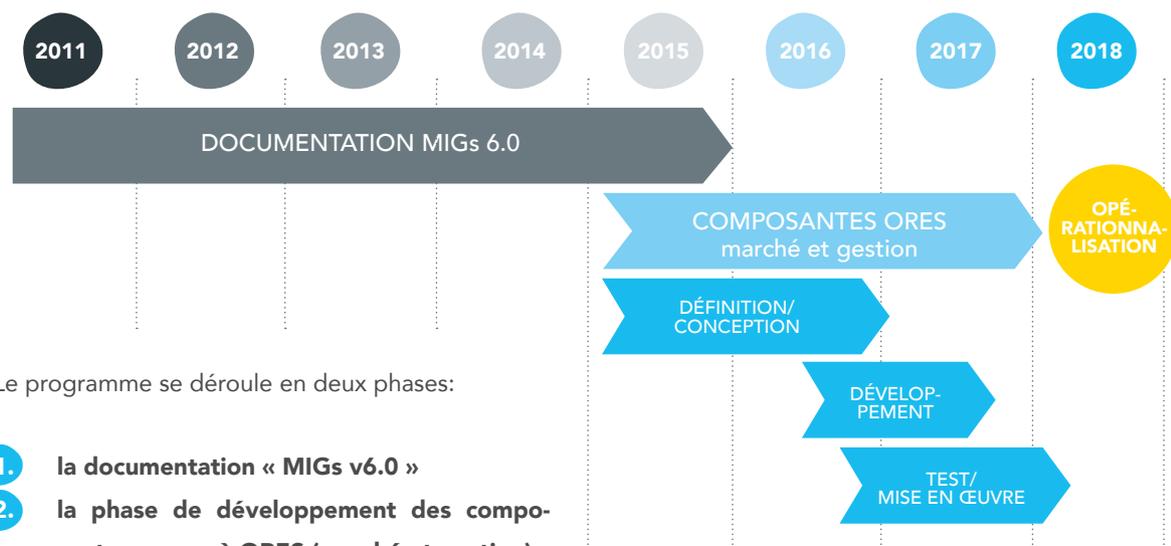
Pourquoi un tel programme ?

Face aux défis que pose la transition énergétique dont, notamment, la croissance de la production décentralisée et l'arrivée du comptage communicant, la nécessité d'une révision des processus de marché s'est imposée. Le modèle général d'échange des données utiles pour le marché (baptisé MIG pour Message Implementation Guide) 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 gestionnaires de réseaux de distribution belges a pris l'initiative de créer une nouvelle société filiale, nommée Atrias, avec une plateforme informatique commune appelée CMS (Central Market System) en son sein, de manière à harmoniser les méthodes de travail. 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 et procède à l'adaptation de ses applications informatiques aux nouveaux processus de marché et au nouveau modèle de données.

Quelles sont les grandes étapes du programme ?



Le programme se déroule en deux phases:

1. la documentation « MIGs v6.0 »
2. la phase de développement des composants propres à ORES (marché et gestion)

La première phase consiste à définir autour des différents acteurs - les gestionnaires de réseau, les fournisseurs et les régulateurs - les premiers jalons des nouveaux modes de fonctionnement et de travail dans le marché de l'énergie de demain, fondés sur un partenariat ouvert.

La seconde phase a pour objectif le développement des composants ORES. Elle permettra la mise au point et les tests des processus et des applications informatiques nécessaires. Elle comprend également la migration des données vers la nouvelle plate-forme informatique d'échange.



2 Cap Client



L'objectif du programme Cap Client est simple : faire en sorte que pour tous les clients en contact avec ORES, l'expérience vécue soit « remarquable ». Il s'agit donc d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise dans le traitement des dossiers et dans les interactions avec la clientèle.



Cap Client est organisé autour de 4 projets ou thèmes :

1. **Parcours Client** : ce projet vise à simplifier le traitement des demandes des clients, fluidifier les interactions et accélérer l'exécution des services.
2. **«Connect My Home»** : ORES synchronise et fait réaliser tous les raccordements «fluides» (électricité, gaz, eau), câbles et télécoms des nouvelles constructions, à la demande des clients, en une seule opération, via des synergies avec les autres opérateurs.
3. **Accessibilité** : de manière transversale, le projet «Accessibilité» vise à optimiser les différents canaux de communication et d'interaction avec les clients, en favorisant leur autonomie sur le canal numérique et en particulier via le site internet d'ORES.
4. **CRM (Customer Relationship Management)** : analyse des besoins ORES pour un outil de gestion des relations clientèle.



Pourquoi un tel programme ?

Il s'agit de faire évoluer notre approche client, de même que notre culture d'entreprise. ORES veut évoluer vers plus de proactivité, offrir aux clients plus de facilité et de disponibilité dans les contacts et le traitement de leurs demandes. Avec Cap Client, l'entreprise veut se muer en une organisation à la fois plus agile, plus dynamique, plus à l'écoute et prête pour le monde numérisé.

Le défi de l'orientation client est donc central dans ce programme. L'ensemble du parcours du client est passé au crible. L'analyse des points de complexité et des pistes d'amélioration s'opère à partir du point de vue du client, à travers des expériences d'immersion, des enquêtes systématiques, des contacts téléphoniques sériés par sujets, ainsi que des appels ou des visites « mystères ». L'objectif de « Connect My Home » est clairement de faciliter la vie des clients qui construisent ou rénovent leur habitation en leur permettant de ne faire qu'une seule demande pour l'ensemble de leurs raccordements. Les objectifs d'une approche CRM globale pour ORES sont à l'étude et doivent s'envisager en concordance avec les besoins des autres grands programmes. L'implémentation de ce projet sera donc conditionnée à l'évolution des autres programmes et se conçoit à une échéance long terme.

Quelles sont les échéances du programme à ce stade ?

Le projet Parcours Client est scindé en plusieurs trajets :

- **Le trajet Travaux Client a été initié en juillet 2015 et sera clôturé en décembre 2016.**
- **Le trajet Pannes & Interruptions a été lancé en juillet 2016 et doit se clôturer fin 2017.**
- **Le trajet Relevé et Validation des Comptages est prévu de la mi-2017 à fin 2018.**

Après une expérience-pilote initiée à la fin 2015, le projet de raccordements « multifluides » en synergie, « Connect My Home », est entré en phase d'industrialisation en juillet 2016 et doit se poursuivre par vagues durant toute l'année 2017.

La démarche Accessibilité Web et Canal téléphonique a été lancée à la mi-2015 : la refonte complète du site internet s'est clôturée par la mise en

ligne du nouveau site (www.ores.be) en juin 2016. L'ajout de fonctionnalités nouvelles sur le web et la révision du canal téléphonique se poursuivent par cycles d'amélioration continue de 2016 à 2018.



3 Smart Metering & Smart Users



Ce programme consiste à mettre en place une solution de comptage intelligent permettant une évaluation plus dynamique de la consommation des clients et leur offrant des services à valeur ajoutée (facture plus conforme à la réalité, moins de régularisation, déménagements plus faciles, prépaiement plus simple, etc.). Le programme intègre la définition des processus, la sélection de la solution technique et la mise en place opérationnelle de cette solution.



Il se compose de quatre projets complémentaires et interdépendants :

1. **Business Process**
2. **Engineering**
3. **Pilotes & Déploiement**
4. **Smart Users**

L'équipe « Business Process » analyse les impacts du déploiement des compteurs communicants sur les processus ORES. Par ailleurs, elle définit les nouveaux processus permettant de soutenir l'ensemble des activités liées au comptage intelligent, en fonction des besoins futurs du gestionnaire de réseau.

L'équipe « Engineering » collabore avec les technologues et experts techniques et informatiques d'ORES afin de définir les spécifications techniques pour le matériel de comptage, les systèmes de télé-

communication, ainsi que les spécifications liées aux infrastructures et applications informatiques. Leur objectif est également de définir la solution technico-économique à mettre en place pour la chaîne communicante des compteurs.

L'équipe « Pilotes et Déploiement » met en place des projets-pilotes, en collaboration avec les départements Infrastructures et Informatique, en vue de valider les choix technologiques et les fonctionnalités et de concevoir la stratégie de déploiement des compteurs communicants. L'objectif est de mettre en œuvre de manière performante la solution de comptage définie par le projet « Engineering ».

La composante « Smart Users » vise à préciser les attentes du client vis-à-vis du compteur intelligent et à en démontrer les avantages, notamment en termes d'utilisation rationnelle de l'énergie et de gestion du budget énergétique. Elle permettra de définir les conditions à mettre en place pour que le client bénéficie au maximum de ces avantages.



Pourquoi un tel programme ?

Pour garantir notre rôle de gestionnaire de réseau de distribution et de facilitateur de marchés dans un paysage dynamique et répondre aux attentes des consommateurs, nous devons adapter nos outils et y intégrer les évolutions technologiques. L'installation du compteur intelligent répond à cet objectif. Il s'agit à la fois d'améliorer le service offert à l'ensemble des consommateurs et de permettre aux clients de devenir des acteurs de la transition énergétique. Il s'agit également d'une solution de remplacement pour les actuels compteurs à budget dont la technologie arrive actuellement en fin de vie.



Les 5 raisons d'être du programme

- 1. Le comptage intelligent permet d'améliorer la connaissance et l'exploitation des réseaux.**
 - a. Il permet entre autres un meilleur suivi du niveau de la tension pour et par le gestionnaire de réseau.
 - b. La détection d'incidents qui surviennent sur le réseau électrique basse tension est améliorée et les délais d'intervention sont réduits.
- 2. Le comptage intelligent peut également être synonyme de bénéfices pour le client.**
 - a. Il permet au client de suivre sa consommation d'énergie à distance.
 - b. La facturation se fait directement sur base d'une consommation réelle, ce qui évite les factures de régularisation.
- 3.** La « clearing house » d'Atrias (p.14) verra le jour en 2018 et l'ambition du programme dans ce contexte est de préparer la transition vers

un modèle de marché « smart ». Il s'agit de répondre aux demandes croissantes du marché pour le développement de nouveaux services, notamment l'utilisation de données de comptage avec une granularité plus fine, la tarification dynamique, une flexibilité accrue, etc.

- 4.** Une solution de comptage intelligent doit être déployée à terme pour remplacer la solution actuelle des compteurs à budget appelée à disparaître. L'unique fournisseur de ce type de compteurs a en effet décidé d'en arrêter la production. Dans l'intervalle, ORES utilisera les réserves constituées au préalable.
- 5.** L'évolution technologique en cours et la fin programmée de la production des compteurs électromécaniques classiques nécessitent la mise en place de systèmes adéquats pour appréhender l'avenir.

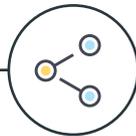
Durant les deux dernières années, toute une série de choix fondamentaux a été validée pour la poursuite du projet. C'est notamment le cas de la tech-

Quelles sont les échéances du programme ?

Les différentes phases du programme se dérouleront en mode projet jusqu'à la mi-2019. ORES commencera par déployer des compteurs Linky à partir de 2019, d'abord pour le prépaiement étant donné la fin de l'actuelle technologie des compteurs à budget, et ensuite de manière plus étendue avec des possibilités de fonctionnalités liées à l'évolution du marché dans le cadre d'un déploiement progressif sur une quinzaine d'années.

nologie 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. ORES a fait le choix de cette technologie, dont l'un des atouts réside dans la maîtrise des coûts d'exploitation. Par ailleurs, les fonctionnalités des compteurs qui seront mis en place ont aussi été définies et validées; ORES a opté pour le standard « Linky » mis au point par le gestionnaire de réseau français Enedis (ex ERDF) pour 35 millions de ménages et déjà opérationnel. En novembre 2015, une convention a été signée afin d'officialiser la collaboration entre ORES et Enedis sur l'utilisation de ce système par ORES.

4 Smart Grid



Jusqu'il y a quelques années, l'électricité était essentiellement distribuée depuis des unités de production centralisées jusqu'aux consommateurs. Aujourd'hui et encore davantage demain, les modes de production et de distribution évoluent : des productions renouvelables sans cesse plus nombreuses se raccordent au réseau de distribution; les clients deviennent aussi producteurs et se muent de plus en plus en « consomm'acteurs ».

De ce fait, par leurs comportements de consommation et de production, ils créent une diversification des flux sur le réseau et influencent sa gestion et les besoins auxquels il doit répondre.

ORES veut être en mesure de suivre de plus près les flux d'énergie sur ses réseaux, afin de mieux les gérer ; un changement des systèmes actuels est donc indispensable.

Concrètement, le programme Smart Grid ambitionne de moderniser le paysage applicatif et des processus opérationnels fondamentaux pour l'entreprise. Cela signifie qu'il faut repenser les outils

- **de gestion du réseau** (vectorisation, calculs réseaux, gestion en temps réel, ...)
- **de prévision** (pour la production, la consommation, le stockage et la flexibilité)
- **d'acquisition des données et d'actions sur le réseau.**

L'évolution vers des réseaux de distribution plus intelligents nécessite davantage d'intégration entre la configuration du réseau, ses caractéristiques techniques et





les données géospatiales. Elle requiert une meilleure efficacité opérationnelle et une meilleure qualité de données ce qui conduira, en corollaire, à une efficacité accrue des politiques d'investissement.

Les différentes phases du programme Smart Grid

La première phase consiste en la passation du marché public permettant de choisir la solution applicative pour les systèmes baptisés GIS (gestion des informations géographiques), OMS/CTS (gestion des pannes – gestion des appels clients) et DMS (système de gestion de la distribution – configuration et état du réseau).

Une fois la solution applicative choisie, une période dite de cadrage commence au cours de laquelle les équipes d'ORES, en collaboration avec le(s) fournisseur(s) de la solution, vont étudier dans le détail les différents aspects du programme.



Pourquoi un tel programme ?

Ce programme est indispensable pour répondre aux défis de l'incontournable transition énergétique (développement des énergies renouvelables décentralisées, des pompes à chaleur, des voitures électriques, de la gestion de la demande, des moyens de stockage, etc.), induite en grande partie par la lutte contre le réchauffement climatique.

Les gestionnaires de réseaux, partout dans le monde, évoluent vers des réseaux intelligents qui permettent d'anticiper, en télémétrant et en télépilotant les réseaux de manière encore plus précise. Les évolutions vers ces réseaux plus intelligents nécessitent des outils spécifiques.

Par ailleurs, l'intégration des systèmes s'appuiera sur une plus grande qualité des données grâce à des encodages simplifiés et permettra leur mise à disposition rapide dans toute l'entreprise. Cela conduira également à renforcer la rapidité et la pertinence des décisions d'investissement.

La phase suivante consistera au remplacement du système SCADA (supervision, collecte, envoi, traitement et visualisation des signaux de mesure et réglage des différents éléments techniques sur le réseau) et son intégration avec le système de gestion de la distribution (DMS). Cela implique l'intégration de toute la chaîne de télécontrôle avec les plans du réseau de distribution. En parallèle à cette

phase, le système de gestion des informations géographiques sera déployé par étapes.

Les systèmes de gestion des pannes et de gestion des interactions avec les clients seront mis en service par la suite, afin de prendre en compte les synergies entre tous les systèmes. Cette phase comprendra aussi une intégration des différentes applications.

5 DOMO



Le programme DOMO consiste à implémenter chez ORES ce que l'on nomme le nouveau monde du travail, inspiré du concept du « New World of Work », qui s'exprime dans plusieurs dimensions : télétravail et horaires adaptés, communication unifiée, adaptation des équipements et des espaces de travail pour plus d'échange, de convivialité, de flexibilité, de mobilité, ...

Via la mise en œuvre de cette nouvelle façon de travailler, le programme DOMO insuffle une nouvelle culture d'entreprise faite de collaboration, d'innovation, d'agilité et de bien-être au travail. Celle-ci repose sur un management de confiance, orienté résultats, donnant de l'autonomie et visant la responsabilisation de tous, managers et collaborateurs.

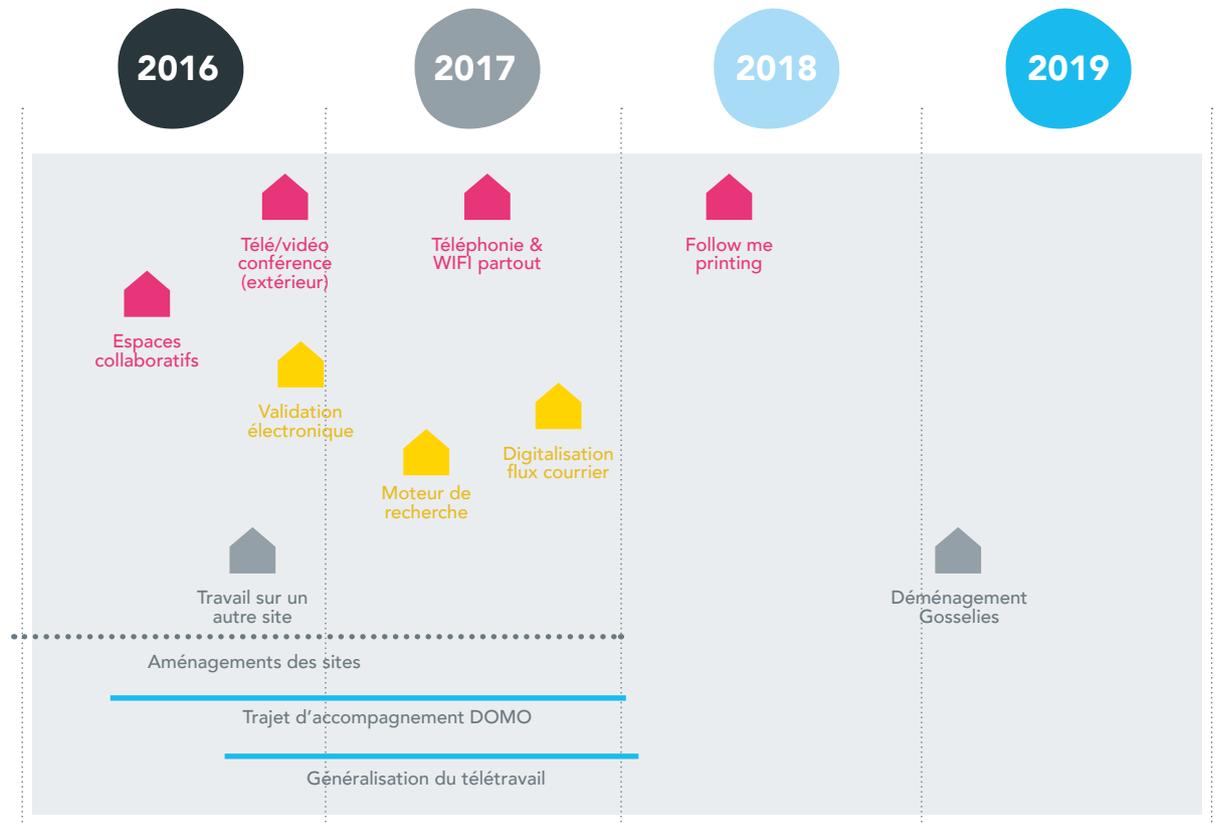


DOMO comprend 4 axes :

- **Outils technologiques** : il s'agit de faire évoluer les technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise pour faciliter la collaboration et la mobilité.
- **Gestion documentaire** : l'objectif est de revoir la gestion documentaire de l'entreprise pour pouvoir accéder facilement aux documents de quel qu'endroit que ce soit.
- **Architecture/bâtiments** : il s'agit d'aménager ou de moderniser les bâtiments de manière à mettre à disposition des collaborateurs des espaces de travail adaptés aux tâches à réaliser et plus propice aux échanges.
- **Changement** : il s'agit de faire évoluer les comportements, les attitudes et les habitudes au sein de l'entreprise pour être en phase avec les nouvelles attentes du client et les valeurs de l'entreprise.



Quelles sont les grandes étapes du programme Domo?



Le programme progresse par phases sur les 4 axes décrits ci-contre.

- En matière de diffusion des technologies de la communication et de l'information, des outils de messagerie instantanée, de partage de documents ou d'écran à distance, de vidéoconférence ont été mis en place.
- La validation électronique des bons de commande en SAP remplacera désormais les signatures pour les documents internes. L'année 2017 verra la mise en ligne d'un moteur de recherche plus performant sur l'intranet de l'entreprise, ainsi que le début de la digitalisation des flux de courrier.
- Sur l'axe architecture/bâtiments, il faut noter que les collaborateurs de la région ORES Wallonie Picarde ont quitté leur siège de Tournai pour emménager à l'automne 2015 dans le nouveau bâtiment de Leuze. La construction du nouveau siège social d'ORES de Gosselies a débuté en août 2016 avec un déménagement des services concernés prévu pour le début

2019. L'année 2016 a été consacrée à l'aménagement d'espaces de convivialité dans certains bâtiments existants, l'équipement des salles de réunions ou encore la mise à disposition de bureaux pour permettre le travail sur un autre site.

- Le trajet d'accompagnement du changement culturel s'étale sur trois mois pour tous les membres du personnel concernés; il est commun aux managers et aux collaborateurs et intègre plusieurs thèmes avec des méthodes d'apprentissage variées. Par ailleurs, le télétravail – d'abord testé en phase pilote dans plusieurs départements - se généralise petit à petit et offre la possibilité aux collaborateurs de travailler 1 jour par semaine à domicile, suivant la nature de leur travail.

Tous ces aspects ont été appuyés par la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs internes et le lancement de tables rondes par service. Le programme s'accompagne depuis son lancement de nombreuses actions de communication et de sensibilisation au changement en cours.



Pourquoi un tel programme ?

Face à un environnement en constante évolution, il est fondamental de s'adapter. L'objectif est de soutenir l'évolution stratégique de l'entreprise, en répondant aux défis sociétaux au sens large et en renforçant l'image de marque d'ORES. Ce changement d'état d'esprit, nécessaire face à une imprévisibilité croissante, passe par une évolution des mentalités, un changement de culture.

V. Réalisations

1. DEUX ANNÉES EN IMAGES

Deux ans se sont écoulés depuis la publication de notre plan stratégique 2015-2020. De nombreux jalons ont été posés non seulement dans les programmes stratégiques, mais plus globalement par l'entreprise et ses collaborateurs pour relever les défis de l'orientation client, de la transition énergétique et de la transformation de la culture d'entreprise. Certaines de ces réalisations sont illustrées au fil des pages qui suivent.



2015

Avril 2015

Tournai : inauguration conjointe avec la société EnoRa de la première station-service publique CNG (gaz naturel comprimé) de Wallonie. ORES veut faciliter le développement de telles stations et plus d'une vingtaine de véhicules utilitaires au CNG viennent rejoindre la flotte ORES.



Février 2015

« Créateur de lumière » : ORES met en exergue les projets réalisés pour répondre aux besoins des communes en matière d'éclairage public patrimonial, lors du Salon des Mandataires.

Mai 2015

Verviers : mise en service de la première borne extérieure de rechargement pour cartes de compteur à budget en libre-service, accessible 24h/24 et 7 jours sur 7. Par la suite, trois autres bornes identiques seront installées à Ath, Leuze et Tournai.



Novembre 2015

Leuze : inauguration du nouveau siège ORES pour la Wallonie picarde. Modèle de construction durable, le bâtiment est aussi un symbole pour l'entreprise : celui de l'audace, celui d'un autre monde du travail, plus propice à la collaboration, aux échanges, à la convivialité et au bien-être.

Septembre 2015

Waterloo : inauguration de la première borne de rechargement publique pour véhicules électriques installée dans le cadre du service « ORES Mobilité ». Au total, à la fin 2016, une vingtaine de communes ont été équipées d'une borne de ce type.

Septembre 2015

Lancement de la campagne « Promo gaz » : raccordement gratuit et primes diverses pour les clients habitant à proximité immédiate du réseau de distribution de gaz naturel. Objectif : convaincre 50.000 nouveaux clients de passer au gaz en 10 ans.



Octobre 2015

Constitution de l'asbl PoWalCo par 6 membres fondateurs (Aquawal, Elia, Nethys, Proximus, ORES et le SPW), en vue de la création d'une plate-forme d'échange d'informations pour les organismes et gestionnaires de câbles et conduites.



Décembre 2015

Charleroi : lancement de l'expérience-pilote de comptage intelligent avec la SWDE pour le suivi et l'amélioration des consommations d'énergies et d'eau de la Ville.

Novembre 2015

Comptage intelligent : ORES opte pour le standard Linky et officialise une importante collaboration avec Enedis (ex ERDF) dans ce domaine, à l'occasion de la 3e journée annuelle de rencontres de la Chaire académique ORES « Smart Grids – Smart Metering » à la Faculté Polytechnique de l'Université de Mons.



2016



Janvier 2016

Dans les Provinces de Namur, Liège et Luxembourg, les équipes d'ORES sont mobilisées pour rétablir l'alimentation électrique de milliers de clients suite à de très importantes intempéries survenues le 15 janvier. En dépit de conditions de circulation difficiles et des fortes accumulations de neige, le courant est rétabli dans des délais remarquables.



Printemps 2016

Mise en place du « compteur Optimum », qui enregistre les promesses d'économies engagées depuis le début du projet. Ce compteur est affiché sur les écrans d'information dans les différents bâtiments de l'entreprise afin que le personnel puisse suivre sa progression au fil du temps.

Printemps 2016

Raccordement multi-fluides : la SWDE rejoint l'initiative ORES visant à faciliter la vie des clients en leur proposant la prise en charge du raccordement aux réseaux de distribution d'électricité, de gaz, de télécoms et d'eau.



Juin 2016

Lancement de l'offre "Assistance Moyenne Tension": ORES propose aux communes et aux entreprises un service d'entretien et de dépannage pour leurs cabines électriques moyenne tension.



Juin 2016

Mise en ligne du nouveau site internet www.ores.be. Plus convivial, plus ergonomique, plus intuitif, le site est un levier important sur la voie de l'amélioration de la relation client.



Été 2016

La nouvelle offre d'ORES en matière d'éclairage public est synthétisée dans une brochure à destination des communes.

Novembre 2016

La nouvelle application Mercure, destinée à l'enregistrement et à la communication des données de comptage des clients, est définitivement stabilisée grâce au travail des équipes dédiées à la résolution des problèmes rencontrés après sa mise en service en juin 2015.



2. GESTION DES INCERTITUDES ET OPPORTUNITÉS

Depuis la fin 2013, ORES scl et son actionnaire intercommunal ORES Assets constituent un ensemble économique cohérent. Chaque année, une analyse des risques consolidée est réalisée pour les deux entités par le service Business Quality sous l'égide du Comité de direction.

Dans le contexte des trois défis auxquels l'entreprise doit faire face aujourd'hui et des programmes mis en œuvre pour les relever, des incertitudes et opportunités ont été clairement identifiées. Elles sont de trois natures : opérationnelles, réglementaires, et enfin, financières ou liées à la gouvernance de l'entreprise.

Sur le plan **opérationnel**, des mesures ont été prises afin de coordonner le développement et

la mise en place des systèmes d'information qui constituent l'épine dorsale du fonctionnement de l'entreprise, aujourd'hui et demain plus encore, notamment dans le contexte de la smartisation des réseaux et du comptage. La conduite des projets s'est structurée de manière à garantir le suivi et le respect des plannings et des budgets. En termes d'efficacité opérationnelle, le projet Optimum évoqué ci-avant permet de dégager de la valeur au profit de l'entreprise, de ses clients et de ses ac-



tionnaires, avec une maîtrise accrue des dépenses. Le professionnalisme et la performance des collaborateurs dans l'exercice de leur mission sont essentiels et l'entreprise y veille notamment à travers l'apprentissage et la formation organisés dans ses deux centres de formation dédiés aux métiers du gaz et de l'électricité (Strépy-Bracquignies et Aye). Des formations comportementales et axées sur la gestion de projet sont également organisées pour les profils non-techniques. L'évolution de l'entreprise et de son contexte appelle aussi de nouvelles compétences. Par ailleurs, l'émergence de nouvelles technologies ainsi que les attentes actuelles du marché et des clients conduisent l'entreprise à questionner et repenser ses services, avec notamment un repositionnement de « l'offre ORES » dans plusieurs domaines, comme l'éclairage public ou les services d'assistance technique.

Au plan **régulateur**, ORES est particulièrement attentive au futur modèle tarifaire – qui devrait s'appliquer selon toute attente à compter de 2019 – et à ses éventuelles implications de long terme pour la gestion du réseau. L'entreprise a la volonté d'agir en tant que facilitateur de marché et sa légitimité de gestionnaire de réseaux est reconnue par les autorités. Pour ORES, les réseaux de distribution sont non seulement un instrument majeur dans la mise



en œuvre des politiques énergétiques mais aussi – et surtout – un bien collectif, un véritable instrument de solidarité, dont la rémunération doit être répartie de manière équitable entre les différents utilisateurs et à hauteur des services rendus. Dans un contexte où la nature de ces services se diversifie en raison de la multiplication des types de consommateurs – notamment les prosumers –, cela ne peut se faire structurellement qu'à travers un nouveau modèle de tarification (cf. p. 12).

Sur le plan de la **gouvernance** et du **pilotage financier**, ORES s'inscrit aussi dans une dynamique d'évolution. Des réflexions sont en cours sur la mise en place, à l'horizon juillet 2017, d'une nouvelle structure d'entreprise simplifiée et répondant au prescrit légal wallon (code de la démocratie locale). En termes d'actionnariat, la sortie d'Electrabel du

capital d'ORES Assets au 31 décembre 2016 entraînera la reprise de 25% de l'actionnariat par les intercommunales pures de financement déjà actionnaires majoritaires de l'entreprise. Enfin, la politique de financement et de gestion de l'endettement menée par ORES vise à un équilibre optimal entre taux d'intérêts fixes et variables. Un programme de billets de trésorerie a été instauré depuis 2012. Les montants récoltés via les emprunts obligataires de 2012, 2014 et 2015 ainsi que l'émission de placements privés ont permis de couvrir les besoins de financement. Afin d'assurer ce financement sur le long terme, un programme de type EMTN (Euro Medium Term Notes) devrait être finalisé en 2017. Par ailleurs, deux lignes de crédit court terme ont été souscrites pour un montant global de 100 M€ et sont disponibles jusque fin 2017.

1.381.517
CLIENTS
DESSERVIS

1.484.035
POINTS
DE FOURNITURE

11.124.947MWh
DISTRIBUÉS
SUR LES RÉSEAUX

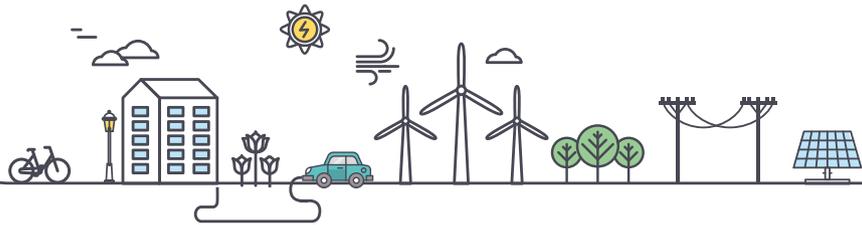
49.793km
DE RÉSEAUX
DE DISTRIBUTION

22.051
CLIENTS PROTÉGÉS
FOURNIS PAR ORES

45.992
COMPTEURS
À BUDGET ACTIFS

ORES, EN QUELQUES CHIFFRES

Chiffres clés (au 31 décembre 2015)



**GAZ
NATUREL**

9.312km
DE RÉSEAUX
DE DISTRIBUTION

16.684
COMPTEURS
À BUDGET ACTIFS

4.005
millions €
TOTAL
DU BILAN

295,8
millions €
TOTAL DES
INVESTISSEMENTS

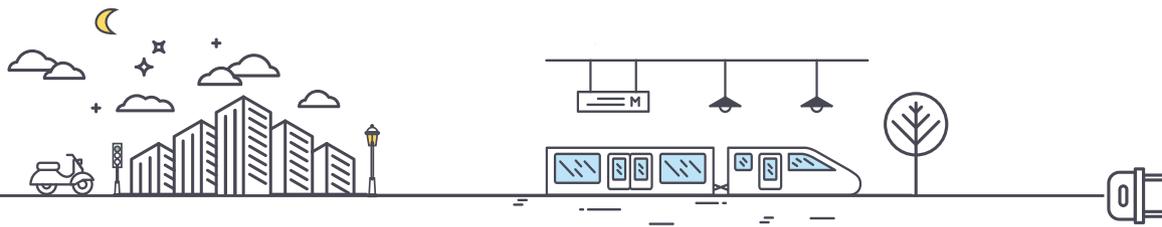
1.087
millions €
CHIFFRE D'AFFAIRES
CONSOLIDÉ

**BILAN
FINANCIER
CONSOLIDÉ**



104.906
HEURES DE
FORMATION

ÉLECTRICITÉ



12.394.851 MWh

DISTRIBUÉS
SUR LES RÉSEAUX

543.108

POINTS
DE FOURNITURE

467.136

CLIENTS
DESSERVIS

9 949

CLIENTS PROTÉGÉS
FOURNIS PAR ORES

**ÉCLAIRAGE
PUBLIC
COMMUNAL**

446.615

LUMINAIRES

177.491

INTERVENTIONS ET
DÉPANNAGES

45.638 kW

PUISSANCE
INSTALLÉE

136

RECRUTEMENTS

2.281

COLLABORATEURS
(ÉQUIVALENTS
TEMPS PLEIN ACTIFS)

**RESSOURCES
HUMAINES**



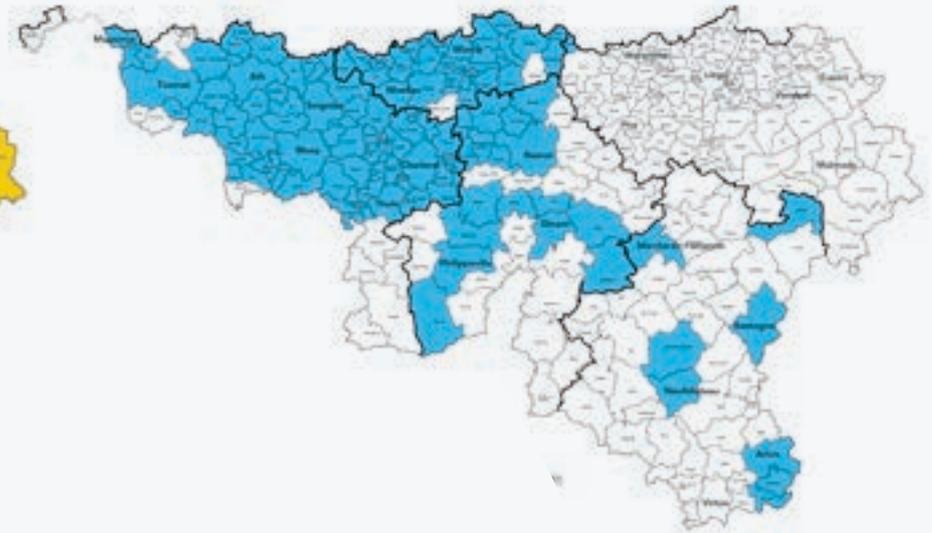
TERRITOIRES D'ACTIVITÉS D'ORES

Gestion des réseaux de
distribution en électricité



- Communes pour lesquelles ORES est gestionnaire du réseau de distribution
- Ville de Liège : ORES opérateur du réseau de distribution d'électricité pour le compte de RESA

Gestion des réseaux de
distribution en gaz naturel



- Communes pour lesquelles ORES est gestionnaire du réseau de distribution

STRUCTURE ACTIONNARIALE EN 2016

Actionnariat

.....

Gestion des réseaux de distribution

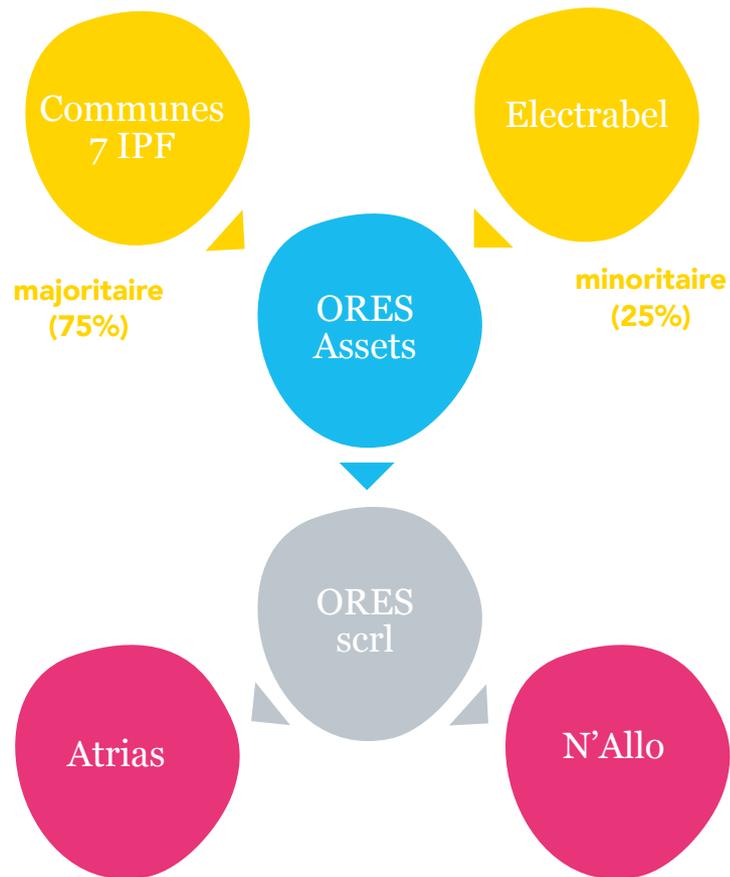
.....

Gestion/Exploitation

.....

Filiales

.....





« Faciliter l'énergie,
faciliter la vie »

Contacts

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

www.ores.be

Service clientèle : 078/15.78.01
Service dépannage : 078/78.78.00
Urgence odeur de gaz : 0800/87.087