

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017****RÉUNION PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Présidence de M. Claude KLENKENBERG, Président.

Mmes Myriam ABAD-PERICK et Marie-Noëlle MOTTARD siègent au bureau en qualité de secrétaires.

Mme la Directrice générale provinciale et M. le Gouverneur assistent à la réunion.

La réunion est ouverte à 15h15'

M. LE PRESIDENT.- Je déclare la réunion du 27 mars 2017 ouverte. Avant de passer la parole aux Chefs de groupe, je tiens à excuser M. le Gouverneur qui arrivera en retard

M. RASSAA, avez-vous des Conseillers à excuser ?

M. RASSAA.- Nous sommes tous là.

M. LE PRESIDENT.- M. HODY ?

M. HODY.- M. NISSEN est excusé et M. LEMMENS arrivera en retard

M. LE PRESIDENT.- Monsieur GEORGES ?

M. GEORGES.- MM. MATHY et OSSEMANN sont excusés

M. LE PRESIDENT.- Monsieur CULOT ?

M. CULOT.- Mme Marie-Noëlle MOTTARD arrivera en retard et les autres arrivent

M. LE PRESIDENT.- Monsieur SPITS ?

M. SPITS.- M. ERLER va nous rejoindre

M. LE PRESIDENT.- Merci.

**I.- Ordre du jour****II.- Ordre du jour actualisé****III.- Communication de Monsieur le Président.**

M. LE PRESIDENT.- Vous trouverez sur vos bancs l'ordre du jour actualisé de la séance de ce jour.

**IV.- Lecture du procès-verbal de la réunion précédente**

M. LE PRESIDENT.- Point 1 de l'ordre du jour actualisé.

Je donne la parole à Mme la Première Secrétaire pour la lecture du résumé du procès-verbal de la réunion du 27 mars 2017.

(Mme ABAD-PERICK, Première Secrétaire, donne une lecture du résumé du procès-verbal de la réunion du 27 mars 2017).

M. LE PRESIDENT.- Merci Mme la Première Secrétaire. L'approbation du procès-verbal interviendra en fin de séance.

**V.- PUBLIFIN****Présentation par des représentants de PUBLIFIN :**

- **Assemblée générale extraordinaire de PUBLIFIN SCIRL du 30 mars 2017 ;**
- **Structure de la société PUBLIFIN et ses filiales ;**
- **Enjeux des pôles d'activités de la société filiale Nethys :**
  - **Pôle Énergie : GRD Resa et production (Elicio/Nethys Energy)**
  - **Pôle Télécoms et Médias ;**
  - **Pôle Assurances et Crédits.**

M. LE PRESIDENT.- Point 2 de l'ordre du jour actualisé.

Chers Collègues, après quatre années consécutives où notre Assemblée s'est déplacée dans les locaux de l'intercommunale TECTEO devenue PUBLIFIN pour diverses présentations sur les activités du groupe, nous avons le plaisir aujourd'hui d'accueillir différents membres du management au sein de notre Conseil en séance publique.

Bienvenue à tous.

Monsieur Gil SIMON, Secrétaire général, nous parlera, d'une part, de l'Assemblée générale extraordinaire de PUBLIFIN du 30 mars prochain et, d'autre part, de la structure de la société et de ses filiales.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

Ensuite, Monsieur Christian DELAET, Directeur technique RESA, nous présentera les enjeux du Pôle Énergie de la société filiale NETHYS.

Monsieur Jos DONVIL, Executive Vice President VOO, développera ceux du Pôle Télécoms et Médias.

Et nous terminerons avec la présentation de Monsieur Diego AQUILINA, Directeur général INTEGRALE, sur le Pôle Assurances et Crédits.

Sont également présents : Madame Bénédicte BAYER, Directeur général PUBLIFIN ; Madame Carine HOUGARDY, Directeur général adjoint PUBLIFIN ; Monsieur Philippe NAELTEN, CEO de WIN ; Monsieur Eric SCHONBRODT, Administrateur-délégué des Éditions de L'Avenir.

Si le dispositif de présentation est en place, je donne la parole à Monsieur SIMON.

M. Gilles SIMON (à la tribune).- Merci Monsieur le Président. Mesdames, Messieurs, en vos titres et qualités.

M. Gilles SIMON (à la tribune).- Merci Monsieur le Président. Mesdames, Messieurs, en vos titres et qualités.

Je voudrais tout d'abord vous remercier pour l'invitation qui est manifestée à notre Groupe dans un contexte particulier qui est celui de l'Assemblée générale extraordinaire qui est convoquée comme vous le savez pour le jeudi 30 mars soit dans deux jours et vous aurez l'occasion d'en débattre tout à l'heure sur les différents points et je ne vais donc pas retracer ici.

Je vais démarrer par une présentation de Groupe PUBLIFIN donc une présentation brève de la structure de ce groupe, les liens actionnariaux qui unissent ce Groupe à d'autres sociétés filiales, cette présentation ne se veut absolument pas exhaustive mais elle sera plutôt concise mais la plus précise possible.

Je pense que dans un premier temps et je ne serai pas très long, on a déjà évidemment largement débattu et présenté ce point dans d'autres cénacles mais il me semble qu'il convient néanmoins de retracer brièvement l'historique de cette société. Un historique qui est basé sur une logique de pôles d'activités, de pôles d'activités historiques puisque c'est principalement cette société, cette société s'est principalement construite autour de deux pôles historiques que sont le pôle énergie et le pôle télédistribution d'abord, télédistribution, télécommunication ensuite.

Il y a eu la naissance de l'ALE en 1923 donc cette société ancêtre de PUBLIFIN est presque centenaire, il y avait d'autres sociétés intercommunales pures, l'ALG qui est née peu après la seconde guerre mondiale, il y avait également la société SOCOLIE qui ont été réunies au sein de ce pôle énergie, je vais avoir l'occasion d'y revenir et à côté de cela le pôle télédistribution qui est né lui en 1968, décision de l'Assemblée générale de juin 1968 de se diversifier, de se lancer dans un nouveau métier afin d'amener à côté du câble électrique un autre câble pour amener la télévision dans tous les foyers des communes présentes dans l'actionnariat de la société.

Je pense qu'il est important de dire que cette société s'est largement diversifiée ces dernières années, ces 10 – 12 dernières années et cela dans un contexte particulier puisque les années 2000 c'était en réalité une époque où régnait énormément d'incertitudes, c'était on peut l'appeler ainsi une crise existentielle.

Pourquoi ? Et bien parce que il y a eu la libéralisation du secteur de l'énergie. Cette libéralisation a démarré en réalité effectivement le 1<sup>er</sup> janvier 2007 mais cette libéralisation se préparait depuis de nombreuses années et cette libéralisation a entraîné la scission juridique des métiers, des métiers dans l'énergie entre la production, le transport, la fourniture et la distribution et les intercommunales de distribution voyaient leurs métiers se cantonner à la distribution et ainsi perdre une activité de fourniture, une activité d'achat-vente qui était rémunérateur et qui apportait une marge de rentabilité.

Pendant ces années, nous avons pu observer aussi évidemment la transformation du métier de télédistribution en télécommunication, on entre dans l'ère du numérique alors que jusque-là on était dans l'ère de l'analogique, on peut donc vraiment dire que c'est dans ces années 2000 que le métier se transforme véritablement.

En plus de cette mutation profonde observée partout dans le monde, il y a également des décisions qui nous concernent plus directement notamment au niveau de la Région wallonne, on observe que les autres intercommunales qui étaient actives dans la télédistribution étaient des intercommunales mixtes qui avaient comme partenaire privé ELECTRABEL ; et ELECTRABEL dans le milieu des années 2000 a décidé de sortir de ce métier et a décidé de se cantonner à son métier d'énergéticien avec pour conséquence la vente par les intercommunales mixtes de télédistribution de cette activité de télédistribution, et à l'époque le candidat acquéreur était le câblo-télédistributeur flamand TELENET.

A côté de cette décision importante des intercommunales mixtes de sortir du câble wallon, il y avait également le lancement de la télévision par BELGACOM dont ce n'était pas le métier puisque BELGACOM était l'opérateur historique de la téléphonie, téléphonie fixe d'abord et téléphonique mobile ensuite et BELGACOM a décidé d'investir des moyens financiers colossaux pour lancer un produit de télévision et en quelques sortes les intercommunales de télédistribution perdaient leur monopole de fait.

Ça ce sont deux événements majeurs qui ont touché les secteurs d'activités et puisqu'il y avait aussi dans le courant des années 2000 un contexte politique particulier qui était celui de la rationalisation des secteurs des intercommunales avec différentes notes présentées au sein du Gouvernement wallon afin de rationaliser les outils intercommunaux.

Et enfin, le contexte économique et social aussi était particulier notamment ici dans la province de Liège avec différentes annonces et notamment l'annonce évidemment de la fermeture de la sidérurgie et donc il y avait un contexte économique particulier et on va dire que tous ces éléments ont fait en sorte que des orientations stratégiques ont été prises par les instances de gestion et par les associés publics.

Et donc c'est ainsi qu'à partir de 2006, on voit un mouvement de consolidation au sein

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

de la société. Il y a tout d'abord en novembre 2006, la fusion par absorption de la SOCOLIE dans le pôle énergie, un peu plus tard, fin 2010, la fusion par absorption de l'ALG, plus récemment, en 2012, la reprise d'INTRERMOSE Secteur 1, le centre-ville de Liège et plus récemment la création d'une filiale active dans la production d'énergie renouvelable.

Parallèlement à ces différents mouvements dans le premier pôle historique énergie. Dans le pôle télécoms, on va avoir aussi différentes décisions qui se prennent. Tout d'abord en 2005, la création d'un groupement d'intérêt économique avec l'intercommunale pure BRUTELE qui est active dans la région de Charleroi et à Bruxelles. En 2006 toujours avec BRUTELE, la création de la marque VOO pour avoir, pour commercialiser une marque commune. Et puis en 2007, la concrétisation puisque les décisions avaient évidemment commencé bien plus tôt, la concrétisation de ce projet du câble wallon, c'est-à-dire, le projet de racheter aux autres intercommunales mixtes leur câble.

Après de longues négociations et de longues procédures juridiques, c'est en effet à Liège que le projet câblo-wallon s'est concrétisé et que le concurrent, à l'époque TELENET, n'a pas pu réussir, lui de son côté, à fédérer le câble.

Ce projet des câblo-wallons avait d'ailleurs été largement soutenu par le Gouvernement wallon et puis après, une consolidation du métier télécom en 2009 avec la reprise de BE TV et du WIN, la création, la même année, d'un call center qui est situé aux Hauts-Sarts et puis plus récemment des acquisitions dans le secteur de la presse.

A côté de ces deux pôles historiques, il y a deux autres pôles qui sont nés en réalité suite aux différentes acquisitions qui ont été réalisées dans les deux pôles historiques.

En effet, le pôle « invest » est né principalement de la reprise de la SOCOLIE et donc de la reprise des participations que détenait la SOCOLIE notamment dans SOCOFE, dans PUBLILEC et au travers de PUBLILEC dans EDF.

Plus récemment, au travers du rachat d'un peu plus de 50% des parts d'ECETIA PATRICIATIONS qui s'appelle aujourd'hui NEB pour NETHYS – ETHIAS et BELFIUS et donc des participations en renforcement de notre participation au travers de cette société au sein de SOCOFE mais aussi des participations dans MEUSINVEST, dans LIEGE AIRPORT et également dans IDELUX.

Un autre pôle « assurances et crédits » qui est aussi relativement récent. Il faut savoir qu'en absorbant l'ALG, il y avait également au sein de cette société différentes participations dans TCL, Travailleur chez lui, qui est un guichet hypothécaire social et également au sein de CREDIS qui est un guichet hypothécaire classique mais qui est également un courtier d'assurances et donc en reprenant l'ALG nous avons également hérité de ces participations, c'était en quelque sorte, la naissance d'un embryon d'un pôle d'activité qui s'est largement élargi récemment avec une prise de participations au sein d'INTEGRALE qui est un assureur – vie principalement bien connu ici à Liège.

Alors aujourd'hui, le groupe que vous connaissez c'est PUBLIFIN, une intercommunale 100% pure dont la Province est l'actionnaire majoritaire avec un peu moins de 54%, le reste du

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

capital est principalement détenu par 76 communes, principalement de la province, même si il y a aussi deux actionnaires qui proviennent d'autres régions que la Région wallonne et il y a également des communes qui viennent du namurois, deux Communes du namurois.

Il y a également dans l'actionnariat deux intercommunales, vous voyez quels sont leurs niveaux d'actionnariat, qu'il est assez faible, c'est l'AIEG et BRUTELE et enfin la Région wallonne est également actionnaire au travers d'un de ses outils financiers qui est la SOGEPa et donc ces associés publics détiennent l'intercommunale, 100% public, qui elle-même détient aujourd'hui presque 90% de FINANPART.

FINANPART qui est un holding de droit privé qui est une structure qui a été créée parce qu'elle avait la vocation d'accueillir d'autres opérateurs publics, notamment, et c'était aussi la raison de sa création, pour accueillir notamment BRUTELE au sein de cette structure voire d'autres opérateurs publics et d'autres outils financiers publics éventuels qui souhaitaient également participer au développement de NETHYS qui est, elle, la société opérationnelle et industrielle, qui elle est une structure qui pourrait, même si aucune décision n'est souhaitée dans ce sens à ma connaissance, mais qui est une structure qui pourrait accueillir un ou plusieurs partenaires privé à l'avenir, en tous cas le réceptacle juridique le permet.

Et enfin, en-dessous de NETHYS, il y a évidemment toute une série de filiales qui sont les sociétés opérationnelles qui gèrent des secteurs d'activités, donc nous avons ici une structure à 4 étages et s'il y a autant de filiale, c'est aussi le fruit d'une reprise de sociétés car quand on reprend une société qui elle-même a des filiales, évidemment on se retrouve avec ces sociétés filiales.

Donc, ce Groupe a vu évidemment sa gouvernance évoluer au fil du temps et au fil de sa construction. Donc jusque 2009, l'intercommunale était soumise au Code de la Démocratie locale et avant cela au Décret de 96 sur les intercommunales.

A partir de juillet 2009, suite à différentes acquisitions, deux Communes sont rentrées dans le capital de la société, deux Communes venant d'autres régions et donc le Gouvernement wallon nous avait signifié au travers de son organisme de tutelle que nous ne dépendions plus du CDLD mais bien de la Loi de 1986 relative aux intercommunales.

En juin 2012, il y a avait eu suite à des opérations consolidation et d'acquisitions, il y a eu un modèle de gouvernance qui a évolué avec la création de filiales opérationnelles et plus récemment, suite au rachat des éditions de l'Avenir qui avait fait couler beaucoup d'encre, une mission sur la gouvernance a été réalisée avec le concours de PWC et suite à cette mission, il y a donc un schéma, nouveau schéma de gouvernance qui est né, que je viens de vous exposer il y a un instant et qui était un schéma à plusieurs étage, qui est un schéma qu'on rencontre généralement, ce n'est pas une construction nébuleuse et ce n'est pas non plus quelque chose de nouveau, c'est une construction juridique que l'on observe très souvent dans des sociétés qui sont détenues et contrôlées par des associés publics comme par exemple ETHIAS, la SONACA, la FN, ELIA ou FLUXYS. C'est un modèle qui est commun et qui est largement répandu dans ce genre de société et on peut faire la comparaison à l'aide de ce slide par exemple du montage juridique qui est fait, qui existe au niveau de FLUXYS c'est exactement le même au niveau d'ELIA et au niveau de la FN, de la SONACA et d'ETHIAS, on voit aussi que des associés publics

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

détiennent des participations dans des outils financiers qui détiennent même des holdings et qui détiennent enfin les sociétés opérationnelles. Donc, c'est un modèle qui est largement répandu.

Alors aujourd'hui, le groupe PUBLIFIN, c'est avec NETHYS et les différents secteurs d'activités opérés au départ de NETHYS et vous le voyez ici sur les différentes marques les plus connues, on va rentrer brièvement dans les différents pôles.

Nous avons tout d'abord, le pôle « GRD RESA », GRD bien connu, gaz et électricité. Vous voyez que RESA est détenu à 100% par NETHYS et que RESA a d'autres participations dans des sociétés notamment, notamment dans ATRIAS qui est la société fédérale chargée de partager la clearing house, les applications informations, la boîte informatique qui est entre les fournisseur et les distributeurs et également une participation dans INTER-REGIES qui est un centre d'étude belge, on siège là-bas avec les GRD purs, publics, flamands et qui est plus un centre d'étude et qui suit d'ailleurs les législations au niveau européen.

Ensuite, nous avons la structure ELICIO qui est active dans la production d'énergie et il y a d'autres participations au sein du groupe qui nous permettent d'être présents dans les énergies renouvelables. NETHYS détient 100% d'ELICIO qui a des participations dans SOCOFE et SOCOFE est un holding qui est actif dans le monde de l'énergie et au travers de ces participations, le groupe PUBLIFIN en indirect se retrouve dans des opérateurs importants sur le plan de l'énergie en Belgique comme EDF Luminus, producteur et fournisseur mais aussi au travers d'autres sociétés, nous sommes actionnaires en indirect des grands transporteurs de l'énergie que sont ELIA et FLUXYS.

Si on rentre évidemment dans le pôle « télécoms », vous voyez que NETHYS détient différentes filiales, on a parlé du WIN à 100%, on a parlé également d'une participation dans NRB dont l'actionnaire majoritaire est ETHIAS, dans le call center WBCC, des participations également dans une société qui s'appelle ACM et qui gère la colonne vertébrale des réseaux de télécommunications, BE TV, j'en ai parlé et alors plus récemment des participations dans les éditions l'Avenir, dans l'Avenir Advertising, dans l'Avenir Développement et dans d'autres sociétés, je ne vais pas rentrer ici dans les détails mais vous avez comme cela.. et puis évidemment le power point vous sera également accessible, vous avez une générale de ces participations.

Et on en arrive alors au pôle « assurances et crédits » avec une participation majoritaire dans l'Intégrale, dans TCL, dans CREDIS, dans NRB Foncière, dans ECETIA Finances, une présence également importante dans des opérateurs économiques au travers de ces participations.

Je pense qu'on ne peut pas faire une présentation générale sans aborder quelques chiffres. Vous voyez ici l'évolution des résultats financiers de PUBLIFIN. Les derniers chiffres audités et certifiés par réviseur d'entreprises sont ceux arrêtés au 31 décembre 2015, ceux de 2016 seront arrêtés prochainement.

Vous voyez qu'il y a un chiffre d'affaires qui est en constante évolution, 759 millions au 31 décembre 2015, on sera aux alentours du milliard d'euros au 31 décembre 2016.

Un ebitda qui mesure vraiment la création de richesse au sein de la société qui est lui aussi en constante évolution positive.

Un bénéfice net qui est variable évidemment et qui fluctue avec les aléas de la vie d'une société mais vous voyez que la société est en bénéfice et pour certaines années c'est un bénéfice qui est important et puis aussi la distribution des dividendes. Dividendes qui sont distribués uniquement évidemment aux actionnaires qui sont tous des associés publics et vous voyez qu'il y a un niveau de dividendes qui est relativement stable depuis quelques années et il est vrai qu'il y a eu à une époque une diminution du dividende notamment suite aux effets de la libéralisation du secteur de l'énergie.

Si on continue quelque peu dans les chiffres, on peut voir que sur les 20 dernières années, on voit ces bâtonnets-là dans l'encadré, on voit que les associés publics, ont reçu, en termes de dividendes, un peu moins 1,1 milliards d'euros en ayant libéré de façon effective 133 millions d'euros. J'entends par libération effective du capital, c'est une libération en nature ou en numéraire et donc vous voyez que le retour sur investissement historique car les sociétés, les associés publics, pardon, ont libéré de façons effective chacun en fonction de son histoire au sein de la société, vous voyez que le retour sur investissement est important d'où évidemment l'intérêt pour les associés publics, pour la Province et les communes associées, d'où l'importance sur le plan économique mais aussi financier, de l'outil industriel que constitue le Groupe PUBLIFIN, importance pour les communes mais également pour la Province, pour leurs budgets.

Pour, peut-être conclure cette brève présentation, comme vous l'avez vu, ce sont des activités qui sont diversifiées. Elles sont diversifiées mais sur une logique industrielle de pôles historiques car comme vous l'avez vu c'est vraiment l'histoire de ces pôles qui se sont développés. On est toujours principalement dans l'histoire de ces pôles historiques.

Il y a aujourd'hui une grande complémentarité et une grande cohérence dans les activités de ce groupe et notamment une grande complémentarité notamment entre le métier de l'énergie et le métier de télécoms. Toutes les évolutions du secteur s'observent ainsi, on parle de plus en plus de smart grid, de smart home, de smart city, on est souvent à la frontière entre le monde de l'énergie et le monde des télécommunications.

Enfin, profitabilité des activités, c'est important de le dire, vous avez vu les chiffres, le chiffre d'affaires est en constante évolution, c'est une société qui réalise chaque année des bénéfices et qui s'est développée selon - principalement depuis 50 ans - selon un développement endogène, je veux dire par là qu'il n'y a pas eu d'appel de fonds de sociétés publiques depuis les années, depuis le début des années 70, donc vous voyez que cette société s'est développée par un développement endogène, ça c'est aussi important, je pense, pour les associés publics, et puis bien sûr, je l'ai évoqué au travers d'un slide, une gouvernance en évolution et en construction et c'est vrai qu'avec tous les mouvements d'acquisitions et de consolidations qui se sont observés, la gouvernance est toujours en évolution et doit toujours évidemment évoluer.

Je vous remercie pour votre attention.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Secrétaire général. La parole est maintenant donnée à Monsieur Christian DELAET.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

M. Christian DELAET (à la tribune).- Merci Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs en vos titres et qualités. Bonjour.

Christian DELAET, je suis Directeur technique au sein de RESA et je vais commencer par une introduction au niveau de notre pôle énergies et vous montrer quelles sont aujourd'hui les tendances au niveau du secteur de l'énergie et vous montrer en quoi trois entités du groupe RESA, le gestionnaire de réseau, ELICIO, donc actif dans la production d'énergie éolienne et NETHYS ENERGY plus actif dans la production d'énergie renouvelable de type photovoltaïque ou cogénération peuvent ensemble construire quelque chose.

Les tendances aujourd'hui au niveau du marché de l'énergie, on est, semble-t-il, sur une stabilisation de la consommation de l'énergie. Alors, cette stabilisation elle s'explique par deux choses, bien que nous avons des objets électriques connectés par exemple au niveau du réseau d'énergie, nous voyons que cette augmentation des appareils connectés au niveau des consommateurs connectés au réseau est compensée par l'atteinte de certains objectifs fixés au niveau européen en terme d'efficacité énergétique. On voit que clairement aujourd'hui, cette augmentation au niveau des puissances installées se traduit par une diminution de la consommation propre de ces appareils.

Au niveau de l'évolution, on s'aperçoit aussi que les moyens de production sont en forte évolution et nous constatons que l'ordre d'activation de ces unités de production est clairement en évolution et donc les activations de moyens de production du passé tel que des centrales turbines gaz vapeur sont remplacées par des productions de type éolien, de type photovoltaïque, donc on voit clairement que ces sources d'énergie sont en train d'évoluer d'une technologie vers une autre.

On voit clairement que le taux de pénétration donc la production renouvelable est de plus en plus important et donc effectivement, on voit ces parcs s'installer dans beaucoup d'endroits.

On voit ces petites installations se développer sur chacune de nos habitations et donc j'en arrive à la dernière tendance, c'est qu'aujourd'hui, nous avons tous la possibilité donc au sein de notre propre habitation de développer notre propre petit système de génération d'énergie et à tout cela nous pouvons ajouter le fait que des technologies telles que le stockage de l'énergie sont aussi en grande évolution et arrivent aussi à des prix qui deviennent de plus en plus démocratiques et permettent justement à ces petites installations de devenir rentables.

Alors les conséquences de tout ceci, donc Gil SIMON l'a expliqué tout à l'heure, c'est que les aspects smart commencent à se développer et donc pour pouvoir être actif dans ce milieu de la production d'énergie, le citoyen doit avoir des objets connectés, doit pouvoir interagir assez rapidement de manière à pouvoir rentabiliser au mieux son installation. Et donc, on voit des comportements évolués, une gestion beaucoup plus active de la demande et une importance accrue en terme d'échange d'information et là clairement, une convergence entre des réseaux de distribution d'énergie et notamment des réseaux de télécommunication de manière à rapatrier et à permettre les échanges d'informations.

Enfin, tout ceci bénéficie aussi de certains accélérateurs, certains catalyseurs qui

permettent d'un peu accentuer le mouvement et pour n'en citer que deux, aujourd'hui, on parle énormément de sécurité donc au niveau des centrales nucléaires, centrales nucléaires qui au niveau du parc belge sont de plus en plus vieillissantes et, parlons aussi de la réglementation européenne qui fixe des objectifs de plus en plus contraignants au niveau des états membres.

Au niveau du parc de production, on constate aujourd'hui que 50% de la production belge provient encore de l'énergie nucléaire. On peut constater aussi que notre propre consommation en énergie fossile représente presque 85% de la consommation et donc clairement, on voit apparaître les problématiques liées à la pollution et donc il y a quelques illustrations qui montrent ici à quoi nous pourrions arriver et j'en ai parlé tout à l'heure, les objectifs européens qui sont fixés à l'ensemble des états membres. Il était beaucoup plus simple de retenir la précédente version, on parlait des objectifs 20 20 20 à l'horizon 2020, ici, en octobre 2014, la Commission européenne a revu ses objectifs pour un horizon, pour l'horizon 2030 et on parle aujourd'hui d'un objectif de 40% de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 27% du parc de production en énergie et au travers de l'énergie renouvelable et une efficacité énergétique augmentée de 27%.

Enfin, et on y reviendra plus tard dans la présentation, un dernier objectif fixé au niveau européen, c'est l'interconnexion donc entre les grands réseaux de transport et aujourd'hui, la Commission européenne donc incite clairement les gestionnaires de réseau de transport à mettre en place ces autoroutes de l'énergie aussi bien du nord vers le sud que du sud vers le nord ou dans l'autre sens d'est en ouest.

Les objectifs européens sont encore accentués ici en 2016 avec le Winter package où au-delà de parler d'efficacité énergétique, au-delà de parler de faire de l'Europe un élément prédominant en terme d'énergie renouvelable, le Winter package nous demande aussi de faciliter le rôle du citoyen de manière à ce qu'il puisse jouer un rôle beaucoup plus actif au niveau du marché de l'énergie et lui permettre à la fois de devenir producteur, stockeur d'énergie, lui permettre de partager son excédent d'énergie, de la consommer, de l'auto-consommer ou de la vendre à des tiers.

Par rapport à tout cela, on voit clairement que NETHYS au travers de son pôle ENERGY s'inscrit dans l'ensemble de ces défis. Nous avons RESA, le gestionnaire de réseau de distribution qui est également gestionnaire des données de ce réseau de distribution. Quand on parle de données, on parle essentiellement des données de comptage, des données de flux d'énergie dans ces réseaux. On a ELICIO pour la partie production éolienne et NETHYS ENERGY pour la production photovoltaïque ou le conseil URE vers les utilisateurs ou vers les communes, par exemple.

Quelques chiffres pour parler de RESA.

RESA c'est le principal gestionnaire de réseau de distribution en province de Liège et donc, voilà titre d'exemple, ça représente 14.000 km de réseau électrique pour une énergie distribuée de l'ordre de 3700 GWh/an, ça représente 333.000 clients en électricité et une valeur de réseau estimée à plus ou moins 680 millions d'euros. Pour le gaz, 4000 km de réseau, 5500 GWh distribués, 230.000 clients et plus ou moins 500 millions d'euros en termes de valeur de réseau.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

Depuis l'été 2016, RESA bénéficie d'une notation prévisionnelle A2 de l'agence Moody ce qui nous a permis à l'été 2016 de lever un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros et ce ne sera pas l'objet de la discussion ici mais clairement RESA a amorcé au début des années 2000, un redressement, on va dire un redressement donc une transformation importante et clairement aujourd'hui, ceci démontre que RESA est devenu un acteur compétitif et en tout cas rentable au niveau des gestionnaires de réseau de distribution.

Alors, je recèderai la parole tout à l'heure à Gil pour quelques mots sur NETHYS ENERGY qui effectivement existe depuis 2007 donc est présent dans des projets et dans la mise en place de projets en énergie renouvelable de type photovoltaïque, hydroélectricité, cogénération, conseil URE envers certaines entreprises, certaines PME, envers les communes et donc clairement NETHYS ENERGY s'inscrit dans les objectifs européens en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et dans la mise en place des unités de production d'électricité renouvelable en région wallonne.

ELICIO, il y aura une présentation plus détaillée tout à l'heure provient principalement du secteur éolien et de la reprise d'ELECTRAWINDS et ici on peut citer quelques chiffres. Cela représente 385.000 MWh/an ce qui correspond plus ou moins à l'alimentation de 110.000 ménages.

Où va-t-on pouvoir retrouver des synergies au sein de ces trois entités du groupe ? C'est un des grands sujets qui est sur la table aujourd'hui, c'est ce qu'on appelle les micro-grids. On verra sur le slide suivant, il y a un petit schéma qui explique un peu mieux tout cela. C'est de voir comment avec l'ensemble de ces acteurs on arrive à créer des petites zones géographiques qui deviennent de plus en plus autonomes en matière de production d'énergie.

Je vais sauter directement au suivant pour vous montrer en quoi est constitué un micro-grid. Un micro-grid c'est la partie ici en noir donc qui est en fait un réseau développé par une série d'entreprises, une série de consommateurs, qui est un réseau de type privé sur lequel on vient connecter différentes unités de production, on vient connecter différents consommateurs. Une unité de stockage de manière à essayer de faire en sorte que la production issue des unités renouvelables puisse être autoconsommée.

On le voit malgré tout aujourd'hui, on est toujours obligé de maintenir un lien avec le réseau de distribution de manière à permettre l'alimentation du site lorsque l'alimentation de ces éléments ne permet pas une autonomie.

On est présent au sein de trois projets pilotes ici en province de Liège. Le premier projet c'est le projet Merygrid où on va se trouver sur une petite zone géographique, plusieurs entreprises, des unités de et production, du stockage et une intelligence de manière à permettre l'autoconsommation de cette production.

Le projet Engis où là, en plus du réseau électrique, on travaille au travers d'une cogénération qui va également permettre la création d'un réseau de chaleur et nous permettre d'alimenter quelques entités locales au travers de ce réseau de chaleur et alors un concept un peu différent qui est le projet cloud où plutôt que d'utiliser un réseau que je dirais de type privé, pour alimenter les clients, on travaille avec le réseau existant, le réseau du distributeur de

manière à permettre l'autoconsommation locale, localement, entre plusieurs entreprises et donc cela pourrait être une éolienne partagée entre plusieurs entreprises par exemple, sur le site des Hauts-Sarts qui utiliserait le réseau de distribution de manière à valoriser la production éolienne au moment où elle est présente.

Donc, voici les acteurs présents au niveau du projet Merygrid, on voit qu'à côté de NETHYS on rencontre des acteurs plus sur les aspects technologiques. On retrouve le régulateur, on retrouve également l'Université de Liège, la Commune d'Esneux, la DGO6 de manière à avoir l'ensemble des acteurs au sein de ce projet.

Le projet au projet au niveau d'Engis avec une différence, je l'ai expliqué, la cogénération pour la mise en place d'un réseau de chaleur et enfin le dernier projet, le projet E-cloud où en plus de NETHYS, on va retrouver les gestionnaires de réseau, donc RESA et ORES et au même titre que l'Université de Liège pour le précédent projet, on va retrouver l'Université de Mons pour nous accompagner dans ce projet.

On l'a vu, ce genre de système demande un échange important au niveau de l'information donc au-delà des synergies et de la complémentarité entre RESA, NETHYS ENERGY et ELICIO, on voit qu'il y a d'autres complémentarités qui s'installent au sein du Groupe et donc par exemple, le WIN est un acteur qui au niveau du réseau de communication en temps réel, nous aide et apporte une expertise importante au niveau du projet.

Donc, RESA un peu plus en détail.

Aujourd'hui, RESA se trouve au centre de deux grands modèles, je vous ai dit, je reviendrai sur la problématique des interconnexions, des grandes interconnexions européennes où on va parler de Supergrids, c'est vraiment connecter l'ensemble des zones européennes et l'arrivée de ces microgrids, donc de ces petites zones, de ces petites unités décentralisées qui voient le jour. Donc RESA se trouve un peu au milieu de tout cela et va devoir demain atteindre le bon compromis entre ces deux visions qui sont complètement extrêmes.

D'un côté, on autoconsomme sur de petites zones et d'un autre on favorise la transition à grande échelle de l'énergie. C'est un des grands défis pour RESA demain, c'est de trouver sa place dans ce nouvel équilibre de voir comment aussi on va pouvoir évoluer au niveau de ces microgrids, vont-ils rester connecter au réseau, vont-ils se déconnecter au réseau, ça c'est toute une série d'éléments et de questions auxquelles nous n'avons pas encore de réponse aujourd'hui.

La vision d'un GRD, je vais insister sur un terme qui nous paraît extrêmement important. Nous sommes le premier contact privilégié de tout citoyen, de toute entité à la recherche d'une solution responsable, solidaire et c'est peut-être le terme que je mettrais en gras et soulignerais deux fois, intelligent, sûr et durable d'approvisionnement et de gestion des dépenses en énergie.

Pourquoi est-ce que j'insiste sur le terme solidaire ? On a eu un petit exemple dans le passé de mesures, pas trop solidaires pour l'ensemble des citoyens, c'est le photovoltaïque où là, clairement, on a donné la possibilité à tout le monde d'investir quelques euros sur sa toiture de manière à produire son énergie et les mécanismes qui sont en place aujourd'hui, bien que ce consommateur – producteur utilise deux fois plus le réseau, il l'utilise quand il consomme, il

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

l'utilise quand il réinjecte son énergie et bien finalement, on arrive en fin d'année à annuler sa facture par le mécanisme de compensation. Ce qui veut dire que le mécanisme d'opérations des réseaux sont répercutés sur l'ensemble des utilisateurs qui ne disposent pas de ce genre d'installation. Ce qui met clairement en évidence, à une autre échelle, quand on va parler de microgrid, l'aspect solidaire puisque si on laisse aller les choses telles qu'elles sans demander à tous les acteurs de participer au coût du réseau et bien clairement c'est une économie à deux vitesses que nous allons avoir, ceux qui ont les moyens vont être amenés à se déconnecter du réseau au détriment des autres qui vont devoir supporter des coûts de plus en plus importants dans le futur.

Donc l'aspect solidarité est un élément très important. La fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données. On va échanger de plus en plus de données entre les utilisateurs et nos systèmes et bien effectivement, une de nos missions première c'est de sécuriser ces données et d'éviter de les voir tomber dans n'importe quelles mains. Permettre à l'utilisateur de jouer un rôle actif sur le marché de l'énergie en offrant ce qu'on va appeler de la flexibilité.

Il y a trois – quatre ans, on a parlé beaucoup de plans de pénuries, on a parlé de plans de délestage, ça a donné naissance à de nouveaux produits où l'on permet à certains utilisateurs d'offrir de la flexibilité c'est-à-dire lorsqu'on annonce une pénurie de réduire leur consommation et bien entendu d'être rémunéré de cet effort.

Et enfin, donc par rapport à cette évolution, par rapport à cette mutation que nous sommes en train de vivre, c'est malgré tout de jouer un rôle extrêmement proactif et d'initier tous ces projets pilotes en matière de smartgrid de stockage d'énergie, d'immobilité, de choses ainsi.

Donc, je le disais en pleine mutation et donc nous avons une transition à gérer. Problématique de toute transition, c'est qu'on part d'un modèle A et qu'il faut arriver à un modèle B.

Il faut à tout le moins continuer à investir dans le modèle existant de manière à garantir son fonctionnement, tout en investissant déjà dans les outils du futur. Et cela clairement, ce sont des coûts qu'on voit apparaître des deux côtés et donc il va falloir gérer cela de manière intelligente.

On a parlé et on en parlera un petit peu plus loin, la régulation, nous savons déjà que dans notre prochaine proposition tarifaire pluriannuelle 2019-2023, le régulateur va nous imposer une diminution de nos coûts de l'ordre d'un pourcent et demi par an. C'est pas anodin en plus de ces défis, il va falloir en plus réduire nos coûts.

Je parlais de la régulation. Au niveau du paysage belge, nous avons quatre régulateurs. Historiquement, jusque 2014, la CREG, le régulateur fédéral s'est chargé des problématiques tarifaires pour l'ensemble des gestionnaires de réseau. Les gestionnaires de réseau de distribution et les gestionnaires de réseau de transport, dans une méthodologie de type COST +. Il y avait deux composantes à ce tarif, une composante liée à la rémunération du capital et une deuxième composante liée au coût opérationnel de la société sur laquelle nous fonctionnons sur base d'un bilan, à la fin de la période pluriannuelle et qui donnait lieu à un bonus, un malus

au niveau des euros perçus. Tout cela était compensé dans la période tarifaire suivante.

En 2014, la CWAPE a récupéré donc pour les gestionnaires de réseau de distribution wallons l'ensemble des compétences liées au régulateur et ils ont prolongé la méthodologie de la CREG en 2015, en 2016, ils viennent encore de le faire pour 2017, ils le feront encore certainement pour 2018 et nous repartirons en 2019 sur une nouvelle méthodologie qu'ils ont appelé « revenu » c'est plutôt que d'avoir deux composantes, une liée à la rémunération du capital et une liée au coût de l'activité, c'est de rassembler tout cela dans une enveloppe et de plafonner le montant de cette enveloppe qui sera donc définitivement fermée.

Je ne vais pas rentrer dans le détail de cette méthodologie mais vous avez en haut à droite, la formule qui permet de fixer cette enveloppe fermée au niveau de la rémunération des GRD et peut-être insister sur les éléments qui sont ici en rouge puisque nous allons devoir rentrer un business plan sur 5 ans qui va débiter en 2019. Ce business plan devra être approuvé par le régulateur, nous allons encore avoir des discussions très compliquées avec le régulateur afin d'aborder ces grands défis et en plus de ce changement, je l'ai dit, l'introduction d'un facteur x qui va nous imposer à partir de la deuxième année de cette période tarifaire une réduction d'un pourcent et demi de nos coûts.

Donc, pour un petit peu illustrer le rendement sur le capital investi, voilà comment on investit. Sont tracées les courbes de ces rendements, on voit en vert celle du réseau électrique, en bleu celle du réseau gaz et on voit clairement que lié à la courbe entre les deux... c'est ce rendement sur le capital investi depuis une dizaine d'années, il est en chute libre pour atteindre des niveaux de rendement aujourd'hui qui sont inférieurs à 30,5%.

Alors on parle souvent d'évolution tarifaire et de tarifs qui sont fortement à la hausse. Ici, encore une fois on voit l'évolution des tarifs gaz et électricité sur les 15 dernières années. On voit clairement que l'évolution des tarifs se trouve dans la moyenne annuelle de l'inflation. Donc, on voit clairement qu'on a eu une période où ces tarifs étaient anormalement bas et puis, ils ont récupéré la courbe de l'inflation, ces tarifs ils ne sont pas en augmentation vertigineuse en tout cas pas certainement pas au niveau des coûts du GRD.

Pour terminer et pour un petit peu démontrer tout cela aussi et montrer l'efficacité de ce qui a été mis en place au niveau de RESA. Voici une étude comparative qui a été publiée par le régulateur fin de l'année 2016 où on montre en électricité et en gaz pour les deux grandes catégories de clients qui sont des clients type résidentiel. Des comparatifs au niveau des tarifs appliqués par les gestionnaires de réseau en Wallonie. On voit en rouge la valeur moyenne. On voit clairement que RESA se situe ici sur la gauche en-dessous de la valeur moyenne de l'ensemble des gestionnaires de réseau. Toujours en électricité, ici est incorporée la composante transport et pour le gaz, on voit clairement que RESA GAZ est le meilleur acteur en terme tarifaire et donc ces comparatifs mettent clairement en évidence que nous avons, en tout cas au niveau de nos transformations, atteints les objectifs qu'on s'était fixé.

Donc voilà, petite composante au niveau, et ça je pense que c'est important de le dire aussi, on a parlé jusqu'ici des tarifs liés au réseau des GRD, on a aussi une composante au niveau des tarifs qui est liée aux obligations de service public, composante qui n'est pas anodine, elle composante pratiquement 15% de notre tarif et dans laquelle on va retrouver toutes nos

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

obligations de service public, en matière de fourniture sociale, de compteur à budget, d'éclairage public et donc on voit là aussi clairement que RESA est un acteur qui présente des coûts inférieurs à la moyenne du secteur.

Voilà. J'en ai terminé pour la partie GRD et je vais céder la parole à Gil. Je vous remercie de votre attention.

(Applaudissements).

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Directeur. Je donne à nouveau la parole à M. Gil SIMON

M. Gil SIMON (à la tribune).- Je vais vous parler quelques instants de NETHYS ENERGY et également d'ELICIO puisqu'il y a quelques années, la société a décidé de se lancer dans les énergies renouvelables. Vous avez vu les premiers slides qui ont été présentés. Vous avez vu également les objectifs européens qui ont été redéfinis. Il y aura toujours une part plus importante des énergies renouvelables dans la production totale d'énergie électrique notamment.

Nous avons développé au niveau de NETHYS ENERGY des projets de production, du photovoltaïque, de l'éolien, de la biomasse également et quelques centrales d'hydroélectricité et nous étudions également au niveau de NETHYS ENERGY des solutions de stockage d'énergie car c'est aussi l'avenir de ce secteur, de ce métier d'énergie, cela va être son stockage pour assurer également la flexibilité dans la production et dans la consommation.

Des projets également au niveau de l'efficacité, de l'efficience énergétique et puis également quelques projets de télégestion, de monitoring d'installations de production, de gestion de la consommation.

Ce que nous essayons de faire notamment avec les acteurs publics, avec des communes qui sont partenaires, c'est évidemment d'optimiser l'efficacité énergétique, c'est ainsi que nous réalisons des monitoring globaux de bâtiments, nous offrons des services énergétiques de façon complète, nous travaillons également sur les systèmes d'éclairage dans les bâtiments, la régulation évidemment du chauffage, l'optimisation de l'autoconsommation et également l'installation de smartmeter notamment dans le monde industriel. Dans les sociétés afin de les aider à réduire leur consommation énergétique, de déplacer cette consommation énergétique de réduire leur facture énergétique car c'est aussi un facteur important des coûts importants au sein des sociétés et puis alors nous avons également installé plus de 3 millions de Watt de panneaux photovoltaïques, il y en a encore beaucoup plus qui sont programmés principalement pour le monde public, le monde professionnel public mais aussi dans le monde privé, dans les entreprises.

Ça c'est un slide qui illustre ce que je viens d'énoncer donc 3 millions de Watt supplémentaires sont déjà planifiés. Vous voyez que nous avons travaillé principalement avec les Communes et des PME et le monde industriel et donc il y a après quelques années de difficulté dans le métier du photovoltaïque, une relance et notamment au sein des clients professionnels.

Enfin, il y a également une filiale donc qui existe, je le disais dans la présentation générale. Une filiale qui s'appelle ELICIO et qui a été créée en 2014.

Et donc, cette filiale a été créée et a reçu, donc cette société, des branches actives d'une société qui était active, qui avait son siège social à Ostende. Nous essayons depuis quelques années de développer nos propres parcs éoliens.

Je dois vous assurer que pour construire un parc éolien, c'est un cheminement compliqué pour monter le dossier, pour avoir les autorisations, pour avoir décisions, les arrêtés, les permis etc. et nous avons rencontré il y a quelques années une société ostendaise qui s'appelle ELECTRAWINDS et qui avait également des parcs en province de Liège, des parcs qui étaient concurrents aux nôtres ou en tous cas dont l'implantation était programmée à proximité de nos parcs et donc, plutôt que de se bagarrer avec cette société, nous avons commencé par conclure un accord de partenariat. Ils apportaient 5 projets, nous apportions 5 projets et nous les développons ensemble 50 / 50. Et puis alors, un climat de confiance s'est installé avec les managers de cette société et puis cette société a connu différentes difficultés, s'est lancée dans... c'est peut-être trop largement diversifiée, s'est lancée dans des projets qui n'étaient plus des projets de production d'énergie renouvelable et cette société a connu des problèmes structurels de financement et a été en procédure de réorganisation judiciaire et c'est ainsi qu'avec le management, nous avons essayé de monter un projet qui a été retenu par le Tribunal de Commerce d'Ostende et donc nous avons réussi en quelques sortes à absorber des éléments d'actif, principalement des éoliens, des actifs éoliens, situés en Belgique, en Flandre et en Wallonie mais également des parcs éoliens actifs en France et nous les avons logé au sein de cette société qui s'appelle ELICIO.

Alors, je vous disais tout à l'heure qu'il y a une structure à 4 étages, voilà une filiale qui est créée et en réalité nous avons repris des actifs existants et donc il y avait au sein de cette société ELECTRAWINDS déjà des tas de filiales car pour chaque projets éoliens, ils constituaient une SPV donc une société de projets et donc, on se retrouve évidemment en reprenant des actifs de cette société, on se retrouve également avec un grand nombre de société filiales mais qui sont en réalité uniquement des sociétés pour gérer un parc éolien.

Alors, il est important de dire qu'ELICIO est active en Belgique, nous avons 73,5 MW de production qui sont opérationnels, il y a 10 MW pour le moment qui sont en construction et il y a bien entendu d'autres projets éoliens qui sont en cours de développement et qui sont à des stades différents au niveau de leur développement. Eolien en France, il y a 100,5 MW d'éolien opérationnel en France, 26,25 qui sont en construction pour le moment et il y a également des projets importants en développement et donc là en France, la plupart des parcs se situent en Picardie, en Champagne Ardennes et en Bretagne. Alors, il y a également un grand projet en Serbie qui est en cours de construction, c'est un projet de 50MW donc c'est déjà important. Il y a un projet qui se développe également au Kenya, nous sommes partenaires avec AIFC qui est une société d'investissements, société sœur de la Banque mondiale et puis, et j'y reviendrai, nous sommes également présents dans l'éolien off-shore, je vais y revenir dans quelques instants.

Donc, ces 26 parcs éoliens qui sont opérationnels en Belgique et en France, 3 qui sont en

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

cours de développement au Kenya et en Serbie et un portefeuille de projets très très important. Comme Christian l'a dit tout à l'heure, aujourd'hui, la capacité installée et qui tourne produit 385.000 MGh / an, soit l'équivalent de la consommation de 110.000 ménages / an. On n'est pas encore un très très gros acteur dans le métier mais enfin, on commence à exister et puis, avec la présence dans l'off-shore, lorsque les parcs seront construits, je vais avoir l'occasion d'y revenir, ELICIO sera un des premiers producteur d'énergie renouvelable en Belgique.

Là, c'est l'implantation des différents parcs en Flandre et en Wallonie.

Et alors, voilà ce qui est important également de souligner c'est que dans le portefeuille de projets en développement, nous avons pour le moment des projets pour plus de, près de 1200 MW de production, c'est évidemment un portefeuille de projets importants. Bien entendu, il arrive aussi que des projets n'aboutissent pas ou n'aboutissent pas immédiatement, je l'ai dit tout à l'heure. Réaliser un projet éolien prend minimum 4 – 5 ans et ça peut monter parfois jusqu'à 6 – 7 ans si il y a, c'est souvent le cas, des recours notamment au Conseil d'Etat.

Donc, ELICIO est une société qui est également active dans l'off-shore, dans les parcs en développement en mer du Nord, on voit sur ce slide, le parc qui est le premier, celui qui est le plus proche de la côte belge qu'on voit en blanc, le final close de ce projet a été signé fin décembre de l'année passée, fin décembre 2016, c'est un énorme projet de plus de 305 MW de production installée. Nous détenons 50% de ce projet éolien en mer du nord et les autres et les autres partenaires sont ENECO, que vous connaissez qui est une société hollandaise qui est basée à Rotterdam qui est active notamment dans la distribution et dans la production d'énergie renouvelable. ENECO détient 25% de la société NORTHER et les 25% restant sont détenus par MITSUBISHI Corporation donc par une société japonaise, et d'ailleurs pour réaliser une financial close, il y a également dans le consortium bancaire des banquiers japonais qui aident au financement de ce projet.

Et puis, nous sommes également actifs au sein de RENTEL qui est aussi un parc qui en développement, une financial close a également été signée un peu plus tôt dans l'année au mois d'octobre si ma mémoire est bonne et nous détenons 12,5% de RENTEL et nous sommes également présents dans les futurs parcs SEASTAR et MERMAID, où là le développement est prévu pour les années futures mais les parcs NORTHER et RENTEL devraient être opérationnels en 2019. La construction commencera l'année prochaine en 2018 et donc, la Belgique a besoin absolument de ces parcs éoliens offshore pour respecter ses engagements européens et donc, nous sommes très heureux de pouvoir évidemment participer avec d'autres grands opérateurs présents dans le milieu de l'énergie et des acteurs internationaux notamment pour participer à cet effort collectif de production d'énergie et renouvelable.

Donc, le projet NORTHER, c'est 370 MW mais c'est surtout évidemment un projet de 1.2 milliards d'euros, tout n'est évidemment pas financé en fonds propres, je l'ai dit tout à l'heure, un recours à l'emprunt et donc la part d'ELICIO dans la partie de capital est de 162 millions d'euros et pour RENTEL, là nous avons 12,5% et notre part pour un projet de 1.1 milliards d'euros est de 35 millions d'euros et donc vous voyez que ces parcs vont produire... notre part dans ces parcs ce sera une part de 223 MW de production qui pourra donc alimenter l'équivalent de 242.000 ménages donc ce sont des projets qui sont évidemment très très importants et très très intéressants sur le plan énergétique.

Voilà qui clôture la présentation sur l'énergie, M. le Président.

(Applaudissements).

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Secrétaire général. J'appelle à présent à la tribune Monsieur Jos DONVIL.

M. Jos DONVIL (à la tribune).- Merci Monsieur le Président. Mesdames, Messieurs. Merci de votre invitation.

Je vais parler du pôle télécoms et médias. Si ça fonctionne... Voilà.

Ma présentation est construite en 4 blocs. D'abord, au niveau marché résidentiel, après les marchés professionnels, je vais revenir sur les performances globales de l'activité télécoms et médias et une vision prospective ce qui est une vue sur le futur.

Notre département télécoms et médias ont été schématisé et le développement de VOO peut être schématisé en 3 phases.

D'abord, la phase de débarquement de BELGACOM sur la Wallonie avec sa tv digitale et interactive qui est arrivée en 2005. Naturellement, ça a créé un environnement concurrentiel. Ça c'est le premier défi externe qu'on a rencontré depuis 2005.

Le second défi externe c'est le lancement des packs, ça veut dire des produits qui regroupent là-dedans par exemple le téléphone fixe, l'internet ou la tv qui a aussi eu pour conséquence une redéfinition du marché.

Au niveau des défis internes, si ça fonctionne... au niveau des défis internes, d'abord, il y avait l'organisation. Il faut savoir qu'on était dans un environnement qui était un marché monopolistique et technologiquement stable et naturellement, s'est évolué vers un marché compétitif qui est un marché tout à fait nouveau pour la société. Naturellement, ça avait comme conséquence qu'on avait une obligation de créer des équipes en partant de zéro.

Deuxième élément, qui est un défi interne. Deuxième défi interne, c'est le défi humain. Au moment qu'on organise, on réorganise et on commence une nouvelle approche sur ce marché-là, cela crée naturellement le besoin de créer une culture d'entreprise afin d'aligner tous les intervenants sur une vision et des objectifs court terme, moyen terme et long terme.

La deuxième phase c'est la phase d'investissements technologiques et commerciaux. Il est important au moment qu'on reprend un réseau, c'est de faire en sorte qu'il est mis à jour. Ça a demandé des investissements importants pour être concurrentiel.

Deuxième élément, ce sont les investissements commerciaux. Sur le marché télécoms, si on veut réussir, il faut d'abord acquérir des clients et ça coûte cher au niveau publicité, promotion, contacts au niveau du call center, l'installation et les suivis intenses durant la vie du

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

consommateur chez nous. Ça a mené que quand même dans cet environnement difficile, de faire en sorte qu'on avait en 2009 quelques dizaines de milliers de clients interactifs et qu'à la fin 2014, on en avait plus qu'un et demi millions.

Autre élément là-dedans qui était lié au niveau des investissements techniques et commerciaux, c'est la convergence technologique. Qu'est-ce qu'on a constaté ? C'est qu'il y a une évolution sur le marché vers la convergence. Qu'est-ce que cela veut dire ? C'est qu'en fait tous les éléments de tv, net, téléphonie et mobile vont se rejoindre dans une proposition. Et naturellement, cela a un impact au niveau de la technologie.

Autre élément important, c'est créer la plate-forme IT qui est capable de gérer cette évolution.

Deuxième point là-dedans, dans ces défis ultérieurs, c'est la convergence des contenus. Ce qui est important dans le contenu c'est que les opérateurs veulent offrir une différenciation, veulent se différencier et pour cela, ils veulent proposer un contenu exclusif qui fait une différence entre un opérateur à l'autre.

Naturellement, cette différenciation dans l'évolution du temps a diminué et c'est de plus en plus difficile de marquer d'exclusivité liée au contenu tv mais entre-temps, la presse est en train de devenir la nouvelle formule pour la différenciation.

Alors troisième élément, dans la deuxième phase défis ultérieurs, c'est la phase de digitalisation. Qu'est-ce qu'on constate ? La croissance importante à travers de notre économie, la numérisation a un impact profond sur les modes de vie et de consommation. Il y a aussi l'arrivée des cafem, ce sont pour ceux qui ne le savent pas c'est Google, Apple, Facebook, amazon et Microsoft et les joueurs « over the top » qui ont un impact aussi sur le marché de la tv et du mobile.

Quel est l'impact, c'est que pour notre société la nécessité de transformer en permanence ses produits offerts aux consommateurs. Deuxième élément, c'est la nécessité de développer de nouveaux modes d'interaction avec le client et naturellement aussi, en troisième point, se défendre aussi avec les concurrents qui entrent sur le marché, comme je viens de le dire et évidemment, quatrième, il faut maintenir dans cet environnement des investissements très élevés.

Troisième phase, c'est dans cette troisième phase qui est cette phase de consolidation et de retour. Dans cette situation concurrentielle sur le marché et de notre entreprise qui est en pleine transformation, on a quand même connu un grand succès. Au niveau technologie, on a mis en place un réseau qui est compétitif en Wallonie. Par exemple, en matière de vitesse, on a le réseau le plus vite en Wallonie.

Au niveau commercial, nous avons pu être vraiment le challenger de BELGACOM sur le territoire wallon. Financièrement, VOO a dégagé un bénéfice depuis 2015 même en incluant des investissements importants qu'elle a dû faire et quatrième élément, c'est politiquement, cette décision de rester en Wallonie avec le centre de décision, ça a créé de l'emploi au niveau direct et indirect. Ce qui est une grande différence avec ses concurrents qui font de l'offshoring au

niveau IT et au niveau des call-center dans des pays comme l'Inde, la Turquie ou le Maroc.

Si maintenant, je retourne sur les défis initiaux. D'abord au niveau des défis externes. Comme j'ai dit, le paysage au départ pour la tv analogique était morcelé en Wallonie. Qu'est-ce qui est arrivé avec l'arrivée de BELGACOM sur le marché et naturellement avec comme conséquence l'arrivée de la tv analogique est en chute libre. Comment est-ce que nous avons réagi ? D'abord, on a unifié le câble wallon en 2007 et on a lancé le VOOcorder en 2009 et en plus, on a aussi repris BE TV en 2009 et qui avait deux impacts directs, c'est d'abord un, on a avait le contenu exclusif, mais je vais y revenir et deuxième élément, on a acquis la connaissance nécessaire pour le lancement de notre marque VOO.

Au niveau défi interne, c'était un vrai challenge dans cette période-là au moment où on devait lancer le VOOcorder en 2007 et 2009. Ça demandait une organisation propre intégrée.

On a quand même pu lancer grâce à la mise en commun des moyens humains et techniques provenant d'horizons très différents. D'un point de vue humain, le projet VOO a fait appel aux ressources de BE TV, ALE –TELEDIS et NEWICO et naturellement aussi BRUTELE. Vous voyez sur le slide qu'on a dû créer le marketing, on a dû créer la communication, des équipes marketing, communication, Web, product management ce sont des gens qui créent de nouveau produits, costumer care ce sont les gens dans les call-center, les agents qui au téléphone donnent le service à nos consommateurs et aussi le département CRM qui en charge de la fidélisation des abonnés et par exemple aussi au niveau technique et IT. Ça c'est au niveau de la structure et de la création des équipes mais ce n'est pas tout.

On a dû mettre aussi en place un plan de transformation culturelle pour accueillir ce développement, un de notre organisation et de notre société et on a créé cette société et culture d'entreprise unique, ça n'a pas été facile, ça nous a pris quelques années mais vous voyez au courant de ces années on a créé et pris des initiatives pour justement créer le support nécessaire derrière notre projet VOO et de faire en sorte que tous nos employés sont avec le nez dans la même direction.

Qu'est-ce qu'on a créé au niveau organisation ? On a créé, on a calqué un organigramme unique mais qui est calqué sur les pratiques, les meilleures pratiques du secteur... et cela on l'a mis en place. Vous voyez qu'il est spécifique là-dedans c'est que 1 au niveau opérationnel, au niveau technique et au niveau IT tout est intégré dans une organisation, au niveau support qui est RH, communication, legal, public affair, final et control, on fait appel aux services du groupe et je crois que c'est un bénéfice de travailler dans un groupe comme NETHYS où ces services sont mutualisés.

Au niveau des défis ultérieurs, l'élément clé là-dedans c'est l'évolution technologique. Qu'est-ce qu'on a constaté d'abord ? Le parc comme je l'ai déjà expliqué, c'est un parc de 1P, c'est –à –dire un produit, la téléphonie fixe ou la tv et ça c'était pour VOO la tv analogique et pour BELGACOM le téléphone fixe. Qu'est-ce qu'on a vu ? C'est qu'il y a une évolution spectaculaire vers le 3P c'est-à-dire une offre jumelée au niveau téléphone fixe, internet et la télé qui a été offerte depuis 2007 par BELGACOM et nous avons suivi en 2009. C'est à-dire que c'est une offre tout en un et évidemment cela a un impact énorme sur le marché, vous voyez l'évolution sur les 3 packs au niveau du marché en Wallonie.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

Au niveau de la fusion, un autre élément qui est important sur le marché c'est la vision des mondes fixes et mobiles. Qu'est-ce qu'on constate ? C'est que tous les éléments étaient spécifiques et isolés, on avait la presse, internet et la télévision. C'était des éléments qui étaient séparés dans le temps. Avec l'arrivée de la 2G c'est la première fois que la mobilité vient en jeu avec le lancement du mobile, ça c'était fin des années 90. Avec le lancement de 3G et l'iPhone, on fait une étape supérieure, c'est l'arrivée où on a la possibilité de consommer la presse et l'internet sur son smartphone et naturellement tous les acteurs ont dû s'adapter sous peine de voir leur positionnement menacé mais ce n'est pas fini, avec la 4G, et les smartphones maintenant le mobile est clé dans la consommation de la téléphonie, la presse, l'internet et la télévision avec le streaming qui est possible après le lancement de la 4G.

Ce qui est important pour nous, c'est qu'au niveau de la convergence vers tous mobiles, ça rend notre modèle fixe moins certain pour le futur, on pourrait le dire : sans mobile, il n'y a plus de fixe. Qu'est-ce qu'on constate aussi c'est que la consommation internet a connu une explosion, pas uniquement au niveau volume total mais aussi la part que le mobile prend dans cette évolution et par exemple, on voit la consommation prepaid chez nous, on voit la consommation chaque année elle se double, c'est-à-dire que c'est quelque chose qui est en pleine explosion dans notre marché. Ce n'est pas terminé, récemment et en 2016, qu'est-ce qu'on a constaté, c'est qu'il y a une évolution vers le 3P qui est comme je viens de l'expliquer mais vers une offre 4P, c'est-à-dire le fixe et le mobile dans une offre commerciale vers le consommateur, ça a été lancé par TELENET pendant l'été de l'année passée et fin de l'année par PROXIMUS. Naturellement, ça a une implication pour nous, pour VOO, c'est de positionner, on doit se positionner sur le marché du 4P naturellement en assurant un accès viable à long terme vers un accès réseau mobile.

La réaction de notre société c'est d'abord, qu'on a investi énormément pour augmenter la crédibilité de VOO mobile via un repositionnement agressif et on a fait ça récemment en janvier et je peux vous garantir que cela a un impact énorme sur la consommation et la connaissance de notre marque dans le secteur mobile, ça c'est un élément, ça veut dire qu'on doit vraiment faire en sorte qu'on est considéré comme une marque valable dans le sud du pays et à terme aussi, je crois qu'on doit venir avec un produit 4P sur le marché.

Ça ce sont les évolutions et les défis qu'on a mais ce n'est pas terminé. Au niveau de la convergence, il est asymétrique, pourquoi VOO a été pénalisé récemment. D'abord si on constate que naturellement on a besoin du mobile et pour le mobile on doit faire des accords avec des joueurs mobiles, un des trois joueurs qui sont sur le marché, ORANGE, PROXIMUS ou TELENET BASE et là, il faut faire des accords commerciaux avec un de ces opérateurs et il faut savoir que le nôtre, notre accord se termine fin 2018, ça veut dire qu'on est aussi en train de renégocier le contrat long terme mais c'est sur une base commerciale. De l'autre côté au niveau fixe, le fixe est régulé, on est le seul pays au monde où le fixe et le câble est régulé et que cela ne nous met pas nécessairement dans une situation facile. Dans le cadre réglementaire complexe et qui n'est pas favorable pour nous, par exemple si l'on se compare avec les tarifs entre VOO et TELENET on voit que nos prix sont beaucoup plus bas que les prix de TELENET, ça c'est l'analyse qui a été faite par l'IBPT qui est le régulateur.

Deuxième chose, au moment que l'ouverture des câbles et ORANGE a lancé sur notre

câble, ils ont reçu des conditions privilégiées pour les aider au niveau du lancement parce qu'ils étaient un nouvel entrant mais il faut savoir qu'ils sont 5 fois plus grands que nous et que notre profit est plus petit que leur chiffre d'affaires en Belgique et naturellement un autre élément c'est que le fibre n'est pas régulé, nous on est régulé au niveau de notre câble mais le fibre PROXIMUS n'est pas régulé, ça veut dire qu'on est dans une situation où on a quand même une pression avec les clients qui passent chez ORANGE avec nos revenus naturellement ça impacte au niveau de l'organisation qu'on doit immobiliser ou mobiliser des ressources pour soutenir le lancement d'ORANGE et naturellement ce qui est le mot clé là-dedans, pour investir, cela freine les investissements dans le réseau nécessaire, pourquoi le return en Investment est beaucoup plus bas.

Quel est le résultat de cette convergence asymétrique. Si on prend tous les acteurs sur le marché et on les regarde nord-sud, PROXIMUS a le fixe et le mobile dans le nord et dans le sud. TELENET / BASE avec le rachat qui est récent, ils ont le fixe, une partie à Bruxelles et naturellement, ils ont le mobile dans le nord et dans le sud. ORANGE a uniquement le mobile dans le nord et dans le sud mais naturellement, ils ont l'accès au câble comme c'est régulé.

Au niveau de VOO, on est uniquement présent dans le fixe dans le sud et nous, on doit faire un accord commercial qui naturellement n'est pas balancé et qui naturellement n'est pas idéal dans une situation où on est déjà le plus petit et on est déjà régulé ce qui nous met encore sous pression.

Maintenant autre défi ultérieur, c'est la convergence des contenus.

Il faut savoir comme je viens de le dire au début de ma présentation, c'est que les opérateurs cherchent à se différencier et ils ont commencé à le faire avec du contenu tv à offrir ce contenu à leurs clients. Quel est le type de contenu qu'ils peuvent proposer ; ce sont des films, des séries, du sport et des actualités au niveau local et non local. Qu'est-ce qu'on constate, c'est que récemment depuis quelques années, les opérateurs entrent aussi dans le contenu, par exemple si on prend l'exemple de TELENET, ils ont acquis VIER et VIJF, deux chaînes de télévision dans le nord du pays. En France, identique, SFR a acheté la société BFM TV aussi dans ce même objectif d'offrir le contenu à leurs clients et aux EU, AT&T est aussi un joueur gigantesque, il s'est lancé aussi dans le contenu en rachetant TIMER WARNER dont HBO et le but, comme je viens de le dire est de se différencier mais cela devient difficile et récemment, c'est pour cela aussi et c'est important, qu'on se lance dans le contenu presse.

Comme ils sont en train de chercher à se différencier, le pôle presse est une possibilité de se différencier. Pourquoi ? Eux aussi sont dans le sport et dans les actualités locales et non locales et qu'est-ce qu'on constate là, c'est qu'en France FREE s'est lancé, a acheté l'OBESERVATEUR et le MONDE et SFR, L'EXPRESS et LIBERATION. La conclusion est très claire, le but est naturellement de se différencier avec des offres contenu ou tv ou presse mais ça c'est naturellement beaucoup plus récent.

Maintenant, le combat au niveau contenu est difficile. Si on regarde au niveau des droits sportifs, on voit une évolution quand même importante. Les prix sont en explosion, si par exemple on regarde la première ligue, les prix ont explosé de 3.000% en quelques années de temps. Aussi, plus proche de chez nous, la JUPILER PRO LIGUE, vous voyez les augmentations

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

en quelques années de temps, c'est quand même spectaculaire. Ça c'est un élément.

Deuxième élément, ça veut dire le contenu même et surtout le contenu sport, devient très cher et de l'autre côté du côté de la fiction, qu'est-ce qu'on constate c'est que les offres, il y a un élargissement de l'offre qui va très loin, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup plus de contenu et que l'offre pour le consommateur devient plus large aussi au sein de notre société, je vais donner un exemple, en 12 ans de temps, le nombre de contacts et interlocuteurs de contenu ont doublé, uniquement au niveau international, on en a entre 50 et 60.

Le constat est clair. Qu'est-ce qu'on constate, d'un côté, le sport devient très cher et de l'autre côté, l'offre devient très large pour pouvoir couvrir cela et offrir cela à nos consommateurs cela devient très difficile. Il y a quand même un élément qui peut nous aider au niveau du contenu et c'est l'aspect de news ou des informations au niveau local. Pour cela, c'est très important qu'on se rapproche avec la presse. Qu'est-ce qu'on constate aussi, au niveau des contenus exclusifs tv c'est que tous les producteurs ils sont en train de voir qu'ils ne veulent plus de contrats exclusifs eux non plus, ils sont en discussions dans tous les pays pour avoir des contrats exclusifs et cela devient de plus en plus difficile, c'est pour cela que là aussi il y a une évolution vers la confrontation un joueur par marché vers la négociation, ça veut dire que tout le monde peut offrir ce même contenu.

Maintenant, qu'est-ce qui devient important et je vais ici prendre l'exemple de SFR, comme je viens de dire, SFR se lance aussi dans la télé mais maintenant aussi au niveau de la presse, par exemple et je vais vous montrer directement l'exemple à droite, c'est que l'opérateur offre le contenu sur le mobile ou via les pc ou stand alone sur la presse écrite, magazines et quotidiens, ça c'est la nouvelle tendance qu'on a remarqué et surtout en France, ça veut dire qu'on constate que l'importance de la presse dans l'offre télécoms devient de plus en plus importante.

Qu'est-ce que nous on a fait au sein de notre société. D'abord on a acheté en 2009, on a acheté la société BE TV qui est axée naturellement sur les films et les séries et les sports. Cela nous a permis d'offrir au départ du contenu exclusif à nos clients mais comme je viens de dire avoir la presse aussi dans l'offre devient de plus en plus important et sera encore de plus en plus important dans le futur, pour cela on a acheté le Groupe l'Avenir, avec l'Avenir, l'Avenir Net qui est quand même le deuxième quotidien francophone en Belgique mais ce n'est pas tout, on a aussi racheté des hebdomadaires en tv et news qui est Moustique et Télé Pocket qui naturellement est très proche de notre business télé. A côté de cela, on a aussi fait l'acquisition de PUB qui est un magazine spécialisé dans le marketing et la publicité et les médias. Pourquoi on l'a fait, naturellement la régie qui est importante pour BE TV, pour l'Avenir et pour Proximag et Moustique, avoir cela au sein de notre société est naturellement très important. Qu'est-ce qu'on constate, qu'avec la presse, cette actualité peut nous différencier des acteurs internationaux.

Qu'est-ce qu'on a fait aussi, on a aussi racheté Nice Matin, la Province et Corse Matin et là... la Provence... (rires)...

M. LE PRESIDENT. – ça n'a pas de prix vous savez...

M. Jos DONVIL. – La prochaine fois je paie le champagne s'il y a encore une connerie... On s'est lancé là-dedans aussi. L'axe pour lequel on l'a fait c'est pour avoir cette taille critique en presse, pour développer des synergies avec notre groupe. Maintenant, est-ce que c'est quelque chose qui est unique ? Non, si on regarde nos concurrents, par exemple Rossel, ils ont fait exactement la même chose, en France, en Flandre, ils l'ont fait, en Hollande, les journaux sont dans les mains des groupes médias dans le nord.

Maintenant la nécessité de dégager des synergies au niveau du contenu avec le télécom.

C'est d'abord, il y a cette verticalisation, ça veut dire avec un opérateur ensemble avec le contenu, on peut trouver des synergies, par exemple, je vais vous en donner trois. La convergence entre la box évason et l'Avenir digital qui est sur la box évason, les offres d'abonnements préférentiels comme SFR fait aussi mais qu'on offre avec des conditions quand même attractives à tous nos clients VOO et, troisième chose, le partage des contenus avec le contenu Sports de l'Avenir sur le compte Facebook de VOO Sports.

De l'autre côté, il y a le deuxième élément, c'est la synergie horizontale, ce qui est très important, c'est de trouver vraiment ces économies en travaillant ensemble avec les médias, par exemple, l'outil de gestion des contenus journalistiques sont utilisés du Groupe l'Avenir qui maintenant seront utilisés dans toutes les filiales de Nice-Matin et Corse-Matin, la Province, je ne vais plus dire....

Ça c'est un, par exemple d'un autre côté, l'outil CRM, abonnement, on va utiliser une de ces filiales dans le sud de la France pour tout le groupe au sein du groupe NETHYS. Quand par exemple, on constate notre présence sur le marché français, c'est NETHYS et que le groupe ROSSEL, vous pouvez constater qu'il a exactement fait la même chose avec une taille supplémentaire comparé à nous.

Si maintenant on regarde, autre défi ultérieur au niveau de la digitalisation, on a constaté qu'il y a la consommation sur le net a triplé en trois ans, ça c'est un et de l'autre côté et naturellement qui est lié aux changement de la consommation des clients et naturellement le contenu qui est aussi disponible sur le net, par exemple, et l'exemple est frappant, la bande 13% de notre bande passante consommée au mois de décembre de l'année passée, elle est très 13% pour NETFLIX.

D'un autre côté, il y a l'évolution de la vitesse du réseau. Pour l'instant on est à 200 Mb mais on est déjà en train de faire des tests pour 1G down speed. Mais il y a aussi le changement dans le comportement des clients. Par exemple, quand on regarde ici le contenu, c'est un exemple de UK, quand on regarde comment les gens consomment, 61% regardent la télévision live et si on regarde par exemple pour les jeunes entre 16 et 24 ans, ça descend à 43%. La différence naturellement, ils regardent beaucoup plus Facebook et YouTube qui explosent au niveau des jeunes, ça veut dire aussi que cela a un impact important et sur lequel nous on doit s'aligner et s'adapter pour offrir aussi dans le futur les produits adaptés aux besoins de nos consommateurs. Au niveau de la presse, qu'est-ce qu'on constate, il y a quand même un changement énorme. Au niveau de la consommation du print, on constate qu'il y a une régression importante sauf en Asie mais quand on regarde au niveau de l'audience, a augmenté

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

aussi, elle est à la base de la consommation digitale qui a un impact positif, c'est-à-dire que les gens qui regardent la presse augmentent mais ce n'est plus via le print. Si maintenant, l'élément clé aussi, la consommation se fait de plus en plus vers le smartphone, déjà 12% de la consommation presse se fait par les smartphones, ça veut dire que le pôle presse doit continuer à se transformer vers le digital, seul le relai de la croissance pour maintenir l'audience actuelle et aller chercher de nouveaux auditeurs chez les jeunes.

Autre changement, c'est dans la relation avec notre client. Qu'est-ce qu'il se passe.

Un. D'abord, les clients, les consommateurs achètent beaucoup plus en ligne et on voit l'évolution, à gauche, et aussi notre secteur est vraiment parmi les secteurs où on achète le plus en ligne. On voit les médias et les divertissements et les télécoms, aussi, au niveau E-care, c'est l'assistant en ligne, les gens essaient déjà d'avoir une assistance vers le trajet online, ça veut dire aussi que nous aussi comme opérateur on doit réagir et on doit se modifier pour les changements de comportements de nos clients.

A la lumière de cette évolution, VOO a déjà accéléré le développement de nouveaux services et ils sont mentionnés sur le slide.

Comme je vous l'ai déjà dit, il y a des nouveaux entrants qui sont venus sur le marché.

Pour vous donner un exemple, il y a un milliard de personnes qui utilisent YouTube, c'est spectaculaire, NETFLIX 93 millions et ainsi de suite. Par exemple au niveau mobile, il y a presque un milliard de gens qui utilisent WhatsApp.

Dans ce cadre-là, la régulation n'est pas adaptée parce comme il y a la neutralité du web, la bande passante doit être prévue pour ces joueurs. La distribution du contenu a naturellement un impact sur les distributeurs classiques dont VOO qui naturellement ont une pression énorme de ces géants du Web et cela a un impact au niveau des distributeurs, cela nous affaiblit et ces joueurs-là ne contribuent pas aux investissements audiovisuels.

Aussi, investissements malgré pression sur revenus.

On constate qu'on a aussi besoin de l'augmentation de la qualité de l'image, deuxièmement la demande pour une vitesse accélérée et plus performante ça demande au niveau des opérateurs, je prends l'exemple de HD ou 4K qui vont venir, ça demande des investissements, il y a une augmentation sensible des investissements mais ils ne seront pas compensés par une augmentation du chiffre d'affaires, cela veut dire que les chiffres d'affaires sont assez stables et même régressent un peu mais qu'en même temps, on doit investir pour réagir sur les besoins des consommateurs en Belgique.

Si on regarde les performances. D'abord les performances au niveau des lancements qu'on a fait depuis 2009, on a lancé énormément de choses, je ne vais pas parcourir cela mais je vais uniquement vous donner un aperçu sur le nombre d'initiatives qu'on a pris depuis qu'on a été lancé en 2009. Si on regarde les évolutions sur nos offres commerciales qu'on a réalisé, on constate qu'on est en pleine évolution, on constate qu'on est en forte croissance et qu'en 6 ans, on a doublé le nombre de clients qui utilisent les produits numériques et si on va plus loin, on constate que sur tous les produits, on a une évolution positive au niveau mobile, téléphone, net ou tv, on voit que chaque année on augmente le nombre de consommateurs et il y a quelques

semaines on a dépassé avec le mobile les 100.000 clients sur VOO mobile.

Ce qui est aussi un élément important c'est l'ARPU, ça veut dire le montant mensuel moyen rapporté par client et on voit aussi depuis 2010 qu'il est en pleine progression, cela veut dire aussi que c'est une évolution saine.

Cela a amené que sur le marché qui était dominé par PROXIMUS – BELGACOM, on a tout de même pu augmenter notre part de marché jusqu'à 35% dans des circonstances qui n'ont pas toujours été facile, cela veut dire qu'en moyenne on a pris 2% par an depuis 2009 quand on a été lancé.

Si on regarde au niveau financier, on a connu une croissance moyenne de 10% par an, notre ebitda, ce qui est notre profitabilité a aussi fortement augmenté et notre résultat net, on est devenu profitable en 2015 et naturellement cela va continuer dans la bonne direction.

Autre élément financier, nos dettes sont vraiment à la fin. On a presque remboursé toutes nos dettes, je crois qu'il y a encore 53 millions que l'on doit retourner et au niveau des charges, il reste encore 5 millions à retourner.

Est-ce qu'avec cela on performe bien ? Oui, on est dans la moyenne. On sait comparer ici avec TELENET qui est en jaune et deux autres opérateurs similaires à VOO et en fait, on est dans les mêmes normes de profitabilité, on est plus bas que TELENET mais si on compare on est sur la moyenne et ce qui est le plus important c'est que toute notre opération VOO a pu créer une valeur significative si on compare avec la valeur de la société maintenant et ce qu'on a investi, on a créé une valeur ajoutée entre 200 et 400 millions d'euros.

Si on regarde au niveau de l'Avenir, on constate que là aussi il y a une croissance au niveau de la profitabilité, elle est en baisse, elle est sous pression et aussi au niveau résultat net, elle est sous pression.

Ça c'est pour conclure. Je suis à un tiers de ma présentation... non, ce n'est pas vrai.

Maintenant, je vais continuer sur le marché professionnel qui est le marché privé et public.

En fait, on peut diviser le marché B2B comme on l'appelle dans notre jargon c'est le SoHO/PME et de l'autre côté Corporate et public.

Qu'est-ce que ça veut dire SOhO, ce sont vraiment les indépendants et les PME, je ne crois pas que je dois l'expliquer. Ce qui est important pour ce marché-là, quels sont les éléments déterminants pour ce marché-là, c'est le service aux clients, des services de type IT et des services de communication, par exemple une centrale téléphonique. De l'autre côté au niveau corporate et public, l'important de ce côté-là c'est plutôt la connectivité en général mais aussi l'applicatif, l'hébergement et les services associés par exemple, la numérisation a créé de nouveaux besoins, par exemple le stockage de données, protéger les données de nos clients et gérer le volume de données, on peut le voir dans une verticalisation, on a besoin de tous les éléments au niveau technologie, infrastructures et logiciels et de l'autre côté l'horizontalité,

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

comme on va utiliser ça et cette expérience qui se développe au niveau horizontal.

Par exemple, on prend VOO business, c'est un segment où on est très petit, c'est un marché où on a que quelques parts de marché, 94% est dans les mains de PROXIMUS et aussi au niveau PME et là aussi naturellement PROXIMUS et TELENET sont dominants sur ce segment là jusqu'à présent. Au niveau corporate et là c'est la société WIN qui est active là-dedans. Qu'est-ce qu'on constate, quels sont les éléments clés qu'ils offrent, c'est les réseaux et internet, le cloud, les data center, la communication et la mobilité, les services supplémentaires et la sécurité. Par exemple aussi, ce qui est clé au niveau public, c'est le WIFI urbain est quelque chose qui est dans les compétences de notre société WIN et aussi par exemple PUBLI WIN qui est une plate-forme de communication pour les administrations.

Par exemple ici, la société WIN fait un chiffre d'affaires de 40 millions, ils ont un réseau national, ils ont un data center, ils ont 8.000 points connectés et je crois que ce qui est important c'est qu'ils ont 1500 clients et une organisation de 130 personnes. Ils sont présents dans les grandes entreprises, par exemple Delhaize et Carrefour mais aussi dans le secteur public mais aussi dans les soins de santé.

Si on regarde maintenant l'évolution qui est aussi spectaculaire de notre division WIN, les revenus ont augmenté en moyenne de 12% et la profitabilité en moyenne depuis qu'on a racheté en 2009 de 11% d'évolution, ça aussi on peut dire que c'est un succès. Si on regarde les performances au niveau global, qu'est-ce qu'on constate, au niveau WIN, B2C, le revenu comme je viens de dire c'est plus de 300 millions, au niveau WIN on est à 40 millions, au niveau l'Avenir, on est à presque 60 millions et Be TV, 44 ou 45 millions.

Ça donne au niveau total, un chiffre d'affaires qui est en pleine croissance avec une moyenne de 11% par an depuis 2010 et au niveau ebitda, non a encore une croissance qui est encore plus spectaculaire et c'est lié aussi au fait qu'on a engagé aussi énormément de gens, dans le pôle télécoms médias, on est presque à 1800 personnes qui travaillent pour ce pôle-là.

Au niveau de la vision prospective, si on regarde sur le marché des opérateurs câbles où eux se concentrent, c'est d'abord sur la conciliation au niveau territorial, ils veulent aussi élargir avec le mobilier, ils veulent se lancer dans le B2B, se différencier via le contenu et surtout presse et investir dans l'expérience client et comme ce que j'ai fait, ça c'est quelque chose qui est valable pour les axes stratégiques pour les câbles historiques. En fait ce que j'ai fait, j'ai fait une comparaison entre VOO et TELENET. TELENET représente à peu près 60% de parts de marché dans le nord du pays, là PROXIMUS est le challenger sur le marché, chez nous, c'est dans l'autre sens, nous avons une part de marché à 35% mais nous avons commencé un peu plus tard mais si on continue cette comparaison entre TELENET et VOO, et on va parcourir tous les éléments, on constate qu'il y a des opportunités importantes qu'on peut encore chasser dans le futur et elles sont surtout au niveau mobile. Vous avez vu que TELENET a plus de 2 millions de clients mobile, nous on en a actuellement 100.000, on a encore une marge de croissance importante. Naturellement, eux ont leur propre réseau, nous nous avons un partenariat via ORANGE, ce n'est pas idéal mais peut-être cela pourrait aussi nous donner des opportunités dans le futur.

Au niveau des B2B, on est pour l'instant et je parle au niveau business, SoHO et PME, on est très petit, on a encore tout à gagner, on est très confiant qu'on va prendre une grosse partie

de ce marché là au détriment de PROXIMUS. Au niveau du contenu, on est bien positionné, on a BE TV, TELENET a VIER et VIJF, c'est-à-dire qu'on a le même contenu au niveau, chez nous c'est le premium contenance ce qui est très bien, qui est demandé par les autres opérateurs mais où on a un avantage comparé à TELENET, c'est que nous on a aussi la presse au sein de notre groupe et au niveau expérience client, TELENET est vraiment l'expert au niveau de l'expérience client et je crois que là, ils sont dans l'ADN de la société chez nous c'est encore dispersé dans l'organisation, c'est encore quelque chose sur quoi on doit travailler. Ça veut dire que ces des zones où on peut faire beaucoup mieux. Si on se compare à TELENET, eux ont 60% de parts du marché, nous on a 30 – 35, c'est –à-dire qu'on a encore des possibilités de croissance même à court terme.

Ici, ce sont les zones sur lesquelles on doit s'axer dans les prochaines années.

Pour vous donner un élément plus large, nous avons notre pôle, je crois que cela a déjà été abordé. Nous sommes dans une position unique. Dans le Groupe on a la presse, on a l'expertise au niveau de la connectivité, on a RESA, on a NETHYS ENERGY, on a aussi LUMINUS où on a une part qui est quand même une base pour créer la maison du futur, c'est un exemple qui est là, tous les objets connectés dans la maison, on est bien positionné, c'est la convergence vers l'énergie, vers tout ce qu'on peut faire au niveau de la presse, au niveau de la communication, tout va dans le futur être connecté et on est dans le groupe NETHYS très bien positionné pour jouer un rôle dans ce développement futur et ce n'est pas uniquement au niveau de B2C mais également au niveau B2B. Ici on a la même chose, on va dans la direction des villes intelligentes et une ville intelligente sera capable de mettre en œuvre une gestion d'infrastructures, de gestion de transport, services d'urgence, équipements publics, et cela aussi de façon automatisée pour améliorer la qualité de vie de ses citoyens dans le respect de l'environnement.

Uniquement pour dire qu'on est super bien positionné avec notre société NETHYS pour vraiment tous les challenges qui sont devant nous au niveau B2C, le consommateur normal et le public et le privé au niveau B2B.

Merci de votre attention.

(Applaudissements).

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur DONVIL. Nous passons à la dernière présentation. Monsieur Diego AQUILINA, vous avez la parole.

M. Diego AQUILINA (à la tribune).- Merci. Monsieur le Président bonjour, Mesdames et Messieurs bonjour.

Effectivement, je suis là pour vous parler du pôle Assurances du groupe NETHYS essentiellement d'INTEGRALE, INTEGRALE Luxembourg puisque les deux autres sociétés CREDIS et TCL sont des sociétés que vous connaissez bien puisqu'elles ont été, je dirais, elles font partie du groupe NETHYS depuis que l'ALG a été intégrée dans NETHYS.

Qui est INTERGRALE ? INTERGRALE certains le savent mais je suis là pour le présenter.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

INTEGRALE est une société d'assurances qui a un statut très particulier, c'est une caisse commune d'assurances, jusqu'au 30 septembre de l'année dernière qui a été constituée en 1925, voilà un peu plus de 90 ans. Elle a été constituée par des entreprises de la région liégeoise dont certaines entreprises sont encore en activité aujourd'hui notamment le Groupe ARCELORMITTAL qui est une des sociétés fondatrice d'INTEGRALE en 1925.

INTEGRALE a été créé initialement pour servir, je dirais, d'assureur pour les régimes de capitalisation du 1<sup>er</sup> pilier. Vous savez que dans le système de retraite, il y a trois piliers. Le premier pilier, qui est le pilier de base, souvent par répartition, le second pilier qui est le pilier des assurances collectives des entreprises et le troisième pilier qui est le pilier des assurances-vie individuelles.

INTEGRALE en 1925 et 1930 a reçu l'agrément pour gérer le premier pilier mais non pas le pilier par répartition mais un premier pilier par capitalisation. Donc les entreprises et le personnel des entreprises pouvaient cotiser à des systèmes de retraite par capitalisation, c'était capitaliser au sein de différentes caisses dont l'INTEGRALE en était une.

Ce système a été abrogé en 1967 donc là, l'état a fait main mise sur ces réserves d'INTEGRALE dont c'était la seule activité, gérée par des entreprises du bassin liégeois a du se reconverter. Elle se reconvertit dans une activité du second pilier, donc les plans de pensions pour les entreprises mais avec les caractéristiques, je dirais, de ce qui avait fait son histoire jusque-là. On verra tout à l'heure quelles sont les caractéristiques d'INTEGRALE.

Donc, en 69, INTEGRALE s'est reconvertie dans ce qu'on a appelé l'Arrêté royal de mai 69, c'est INTEGRALE qui a œuvré pour mettre en place cet arrêté royal qui a des spécificités bien propres. INTEGRALE pratique encore aujourd'hui l'Arrêté royal de 69, on verra que c'est un peu différent des activités classiques des assurances-vie qu'on a sur le second pilier.

Autre date importante dans la vie d'INTEGRALE, c'est en 1997 quand INTEGRALE a créé une filiale au Luxembourg. Rassurez-vous ce n'était pas pour éluder l'impôt, ce n'était pas pour favoriser la fuite des capitaux des assurances-vie individuelles vers le Luxembourg. C'était pour accompagner et c'est toujours le cas, accompagner les entreprises belges, vous verrez qu'on a quelques belles entreprises belges qui ont des activités internationales, pour les accompagner dans le développement de leur système de retraite à l'international.

Aujourd'hui INTEGRALE Luxembourg, j'en dirai un mot tout à l'heure, son activité principale c'est la gestion des expatriés notamment de grands groupes comme ARCELORMITTAL, Saint-Gobain et la gestion des fonds de pensions de grands fonds de pensions dont notamment certains sont hollandais. Donc, l'assurance-vie individuelle est presque inexistante au Luxembourg puisque l'objectif d'INTEGRALE Luxembourg n'est pas de développer l'assurance-vie individuelle mais d'accompagner nos entreprises qui sont présentes en Belgique, de les accompagner à l'étranger sur le développement des scènes de retraite pour leurs filiales étrangères.

L'autre date importante dans la vie d'INTEGRALE qui fait l'objet aujourd'hui de cette présentation, c'est janvier 2016.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Janvier 2016, c'est l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation prudentielle que nous appelons SOLVENCY II, ça peut être comparé je dirais à BÂLE III pour le système bancaire.

J'y viendrai tout à l'heure et c'est cette entrée en vigueur de ces nouvelles règles prudentielles, très défavorable à toute activité d'assurance-vie donc d'assurance sur le long terme qui effectivement a nécessité qu'INTEGRALE se transforme en S.A. au 30 septembre de 2016 avec l'entrée au capital du groupe NETHYS.

Je disais que l'arrêté pour lequel INTEGRALE a œuvré en 1967 jusqu'en 1969 a des caractéristiques bien précises qui sont toujours d'actualité aujourd'hui, notamment en terme de solidarité.

INTEGRALE quand elle reçoit un client, quand elle affine un client, que ce soit une entreprise ou une personne physique est tenue d'offrir à son client la même tarification. Une entreprise de 5 personnes ou une entreprise de 10.000 personnes aura la même tarification identique.

Tant pour ceux qui sont en activité donc ceux qui constituent leur capital jusqu'à leur retraite que pour les rentiers donc quand on distribue un rendement qu'on appelle la répartition bénéficiaire, ce rendement est identique pour toutes les entreprises, petites, moyennes, grandes que pour les rentiers.

Une autre caractéristique d'INTEGRALE et qu'on a essayé de retrouver dans la nouvelle structure de gouvernance à partir de septembre 2016, c'est la gestion paritaire. Je pense que nous sommes un des seuls organismes d'assurances qui sommes gérés, qui étions gérés jusqu'au 30 septembre 2016 tant par les entreprises que par les représentants des entreprises. Notre Conseil d'Administration était composé à égalité, 50% des représentants des entreprises et 50% des représentants du personnel de ces entreprises.

Une autre caractéristique qui est toujours d'actualité aujourd'hui, c'est la maîtrise des coûts. Vous voyez très peu de publicité d'INTEGRALE, je dirais que ce soit dans les journaux, dans la presse ou dans les milieux des consultants. Volontairement, puisque les entreprises qui sont affiliées à INTEGRALE n'ont pas besoin de cette publicité, ce qu'ils veulent c'est que leur contrat, leur argent soit bien géré et que le fruit de ces placements leur reviennent en totalité d'où c'est la notion de répartition totale des bénéfices. L'ensemble des bénéfices d'INTEGRALE jusqu'au 30 septembre 2016 est redistribué en totalité sur l'ensemble des contrats des affiliés, aux affiliés.

Produits ciblés, nous sommes une société qui ne pratiquons que la branche vie donc l'assurance-vie, deuxième pilier pour les entreprises et l'assurance-vie, 3<sup>ème</sup> pilier pour les individuels. Tout autre type d'assurances, que ce soit revenu garanti ou l'IRD, incendie – auto, ça nous ne le pratiquons pas. Nous n'avons qu'une seule activité c'est l'assurance-vie, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> piliers.

Quatre créneaux de la politique de développement.

Le premier c'est les entreprises. Le collectif. Je peux vous citer quelques grandes

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

entreprises qui, depuis plusieurs années font confiance à INTEGRALE. La première qui a été une des entreprises fondatrices, c'est ARCELORMITTAL. Ensuite nous avons des groupes comme Saint-Gobain, ESTEE LAUDER, IDEAL, AIR LIQUIDE, des banquiers comme la Banque Degroof, NMC, des hôpitaux comme l'hôpital d'Alost, l'Université de Liège.

On peut dire qu'en termes de collectif, de primes que nous recevons, il y a un équilibre presque parfait entre les entreprises du nord du pays et les entreprises du sud du pays. INTEGRALE est présente à Liège, Bruxelles et Anvers et la répartition de notre clientèle et de nos primes, de notre encaissement je dirais est équitable, est presque proportionnel à la population des trois régions.

Nous avons ensuite développé des produits individuels dont notamment le plus important était lancé il y a quatre ans d'ici, en partenariat avec ETHIAS, c'est le produit SERTIFLEX. Souvenez-vous, ETHIAS en 2008 face à la crise a dû recentrer toute une série de ses activités et progressivement abandonné la partie 3<sup>ème</sup> pilier de son activité vie. Se trouvant dans cette impasse, ETHIAS a cherché un partenaire pour proposer à ses affiliés néanmoins un 3<sup>ème</sup> pilier, une assurance-vie 3<sup>ème</sup> pilier, c'est là qu'est né, fin 2011 début 2012, le produit SERTIFLEX dont INTEGRALE est l'assureur mais le distributeur est ETHIAS, c'est une belle synergie qui a été créée entre les deux groupes.

3<sup>ème</sup> axe de notre développement, ce sont les fonds de pensions. Vous savez en Belgique, il y a trois façons de se constituer un complément de retraite au niveau professionnel. Vous avez les assureurs classiques, on parle d'AXA, AGEAS et on parle d'ALLIANZ. Vous avez les assureurs qui sont hors du commun, comme les caisses communes d'assurances, INTEGRALE, nous étions le seul dans ce domaine-là et puis, vous avez les fonds de pensions. Donc les fonds de pensions entreprises qui est une émanation de l'entreprise, l'entreprise qui crée son fonds de pensions et externalise ses engagements dans ce fonds de pension. Pour tous ces fonds de pensions, nous avons appliqué la même philosophie, donc de gestion, de services à des coûts je dirais battant toute compétitivité.

Le dernier axe de notre développement, ce sont les secteurs. Vous savez que depuis 2003, la loi VANDENBROECKE qui a favorisé le développement du second pilier, de plus en plus de secteurs ont instauré des systèmes de retraite au sein de leur secteur. INTEGRALE était le premier assureur à recevoir le premier secteur qui est le secteur des fabrications métalliques en 2002. Ensuite, nous avons eu d'autres secteurs comme le secteur HORECA, alimentation, le secteur de développement et j'en passe. C'est le 4<sup>ème</sup> axe, je dirais de notre développement.

Nous recevons des primes, ces primes sont capitalisées au terme de la carrière de chaque affilié, on sert un capital et vous avez sur les 15 dernières années, l'évolution de ces encaissements. Encaissements capitalisés, on appelle ça les actifs. Nous étions en 2002 à 800 millions d'actifs sous gestion, d'engagements d'actifs sous gestion. Nous sommes aujourd'hui fin 2016 à 3 milliards 125 millions en valeur comptable. La valeur « marché » puisque ces actifs sont placés dans différents véhicules, des obligations d'état, des actions, de l'immobilier, d'autres types de placements, en valeur de marché nous dépassons les 3 milliards 550 millions d'actifs.

Le chiffre d'affaires où l'encaissement d'INTEGRALE puisqu'on parle en matière d'assurance-vie d'encaissement de primes plutôt que de chiffre d'affaires est assez, je dirais,

progressif d'année en année avec un pic important en 2012, c'est le pic qui a été lié au produit SERTIFLEX dont je parlais tout à l'heure, le partenariat avec ETHIAS, c'était la première année du lancement et là effectivement il y a eu plus de 400 millions qui ont été accueillis dans INTEGRALE par ce développement, cette synergie avec ETHIAS. Nous sommes aujourd'hui à une diminution très légère par rapport à 2015, de 228 millions contre 233, les raisons s'expliquent pour divers points. Le premier, la diminution des taux d'intérêts, aujourd'hui aller convaincre l'affilié d'investir sur le long terme quand on lui propose un rendement de 0,75%, ce n'est pas très motivant d'autant plus qu'à l'entrée, il y a des charges, il y a des taxes qui sont appliquées de l'ordre de 2%, donc ça pénalise déjà le rendement. Voilà, c'est une diminution, je dirais, naturelle de l'encaissement qui est liée au contexte économique des marchés actuels.

Ça donne la répartition de l'encaissement entre ce qu'on appelle le second pilier, récurrent, le second pilier en prime unique, l'intervention du produit SERTIFLEX et la prime totale. Aujourd'hui, nous sommes présents dans les trois pays, Liège, Bruxelles et Anvers, plus de 4.500 entreprises sont affiliées à l'INTEGRALE, donc sont clientes d'INTEGRALE, ce qui représente plus de 145.000 personnes physiques qui disposent d'un contrat, que ce soit un contrat d'assurance-vie collectif ou un contrat d'assurance-vie individuel au sein d'INTEGRALE.

Nous sommes des assureurs, nous gérons des actifs puisque notre métier d'assureur, surtout en assurance-vie c'est recevoir des primes, les gérer, les capitaliser et puis les servir en capital au terme du contrat.

Vous avez là sur le graphique l'évolution sur le rendement financier. Vous voyez que les rendements financiers d'INTEGRALE, on a pas à rougir de ces rendements. En 2016, le rendement obtenu sur nos actifs est de 7,78% ; donc 7,78% de plus ou moins 3 milliards ont été effectivement réalisés par INTEGRALE, ce sont des rendements qui, quand on regarde même au plus bas de la crise financière, sont restés positifs toujours pour faire face aux engagements que nous avons.

L'exercice 2016 s'est terminé par un résultat exceptionnel de 128 millions. 128 millions d'euros, dont 75 millions sont allés renforcer les provisions techniques et 50 millions sont venus renforcer les fonds propres d'INTEGRALE.

Ce qui est important quand on a des rendements, quand on place notre argent, c'est de voir à quoi va servir cet argent et voir quels sont les niveaux des engagements que nous avons envers nos clients, qu'ils soient entreprises ou particuliers. Sur ce tableau, vous voyez que l'engagement moyen de nos contrats, je m'explique, quand une personne ou une entreprise verse une prime à l'INTEGRALE, INTEGRALE prend un engagement de rendement dans les années, fin des années 1900, avant 2000, l'engagement que nous prenions était 4,75%. Donc nous avons pris l'engagement de servir un rendement de 4,75% puis ce rendement pour ce qu'on appelle taux technique a diminué avec le temps puisque le marché des obligataires a diminué pour arriver aujourd'hui à un rendement garanti sur les contrats de 0,75%. C'est un rendement qui s'est adapté à l'évolution des marchés. Quand on regarde la moyenne de tous ces rendements, de toutes ces générations de contrats, vous voyez une diminution qui est progressive depuis 2012 jusque 2016 et quand on les projette sur les 10 prochaines années, ils vont encore diminuer donc ça signifie que les rendements importants qui étaient garantis dans le passé diminuent parce que les nouvelles primes ont des rendements inférieurs.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

En 2016, un rendement global de 2,74%, cela signifie que nous devons verser en 2016 sur les contrats des gens 2,74% de leur capital donc sous forme de taux technique donc pour verser du 2,74, vous comprenez qu'aujourd'hui avec les taux du marché, ce n'est pas une chose évidente mais nous avons réussi à le faire depuis plusieurs années. Que ce soit par une diversification des placements, donc on n'investit pas uniquement en obligataire puisqu'aujourd'hui le taux obligataire de l'état belge est légèrement en dessous de 1%, ce n'est pas en investissant dans la Belgique malheureusement qu'on va faire face à nos engagements. C'est par une diversification des placements, que ce soit des obligations étatiques étrangères mais aussi au travers des véhicules, non pas actions mais similaires à des actions et aussi au travers de l'immobilier, c'est en ayant un actif très diversifié qu'on arrive à avoir un rendement moyen qui soit supérieur à nos engagements.

Et qui ont fait en sorte qu'en 2016, nous avons pu dégager plus de 120 millions d'euros de bénéfice dont 70 millions étaient versés dans les provisions techniques et 50 millions sont venus renforcer les fonds propres d'INTEGRALE.

En termes d'effectifs, nous avons 124 personnes physiques pour 113 ETP, uniquement pour la Belgique, au Luxembourg, il y a 8 personnes physiques et 6 ETP qui viennent s'ajouter au 124.

L'essentiel de nos effectifs, ce qu'on appelle le back office se situe ici à Liège, Place Saint-Jacques, ce n'est pas très loin d'ici.

Rappelez-vous tout à l'heure, j'ai montré un slide qui donnait les valeurs, les principes de l'AR de 1969, un de ces points, une de ses caractéristiques c'était la maîtrise des frais généraux.

Depuis plusieurs années, le Conseil d'Administration a fixé au management comme objectif de ne pas dépasser pour l'ensemble des frais généraux une certaine limite. Cette limite s'exprime en pourcentage des actifs gérés. Mon pourcentage sur les 3 milliards 200 millions d'actifs gérés. Cette limite fixée est entre 0,6 et 0,7%. C'est une limite qui a été établie par benchmark il y a une dizaine d'années d'ici en prenant les meilleures pratiques du marché et vous constatez que depuis 2007, ce pourcentage de frais généraux n'a fait que baisser. Aujourd'hui, nous sommes à 0,41% ; donc 0,41% contre un benchmark fixé par le Conseil d'Administration que je rappelle que le Conseil d'Administration est à gestion paritaire, les entreprises et les représentants des affiliés. Nous sommes largement en-dessous de ce qui a été fixé par le Conseil d'Administration.

Alors, je l'ai dit tout à l'heure, janvier 2016 a été un grand changement pour le monde de l'assurance, pas uniquement pour INTEGRALE d'ailleurs, je pense que quand vous lisez la presse, notre partenaire qui n'est pas très loin de chez nous, ETHIAS, a aussi subi de plein fouet cette nouvelle réglementation prudentielle. Je ne cite que deux chiffres parce que je ne vais pas vous faire un cours, en deux mots, SOLVECY I, tout assureur d'abord doit disposer de solvabilité suffisante pour pouvoir fonctionner. Dans SOLVECY I, la solvabilité c'était très simple, c'est 4% de ses actifs. Rappelez-vous, nous avons 3 milliards 100 millions d'actifs, 4% c'est 110 millions. Donc voilà, SOLVENCY I si on disposait de 110 millions d'excédents d'actifs donc de provisions nous pouvons fonctionner en tant qu'assureur, nous pouvons pratiquer l'assurance-vie en

Belgique. SOLVENCY II a tout chamboulé. SOLVENCY II c'est plus 4% des provisions techniques, SOLVENCY II, on compare l'actif et le passif, valorisé en valeurs de marché, l'actif c'est très simple, une obligation, vous prenez l'outil BLOOMBERG vous voyez à combien elle est cotée, sa valeur de marché. Un immeuble, vous le faites expertiser, sa valeur de marché, par contre le passif sur nos engagements, nos engagements sur les contrats, les taux qu'on doit donner sur les contrats jusqu'au terme des contrats. Là, c'est plus compliqué à expliquer mais simplement 2 chiffres, l'application de SOLVENCY II nécessite pour INTEGRALE de disposer d'excédents d'actifs donc de fonds propres complémentaires aux engagements de 450 millions. On est passé du 31 décembre 2015 au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de 110 millions qui devaient être le minimum SOLVENCY I à 450 millions le même minimum SOLVENCY II. INTEGRALE disposait de plus ou moins 300 millions, c'est ce qui a conduit, on a dû, puisqu'on était une société sans capitaux, sans actionnaires, on a fait appel au marché au niveau des emprunts subordonnés d'ailleurs OGEOFUND a été un des souscripteurs de ces emprunts subordonnés, des partenaires français ont aussi souscrits à ces emprunts subordonnés mais ce n'est pas suffisant et c'est là qu'au 30 septembre, on s'est transformé en société anonyme.

Peut-être un mot avant de voir les raisons de nous transformer en société anonyme. Sur SOLVENCY II, sachez qu'il y a trois piliers dans SOLVENCY II, sont très règlementés, un premier pilier qui est un pilier quantitatif, c'est les 450 millions que j'ai cité tout à l'heure. Ce sont des calculs très compliqués pour arriver à ces 450 millions. Un second pilier qui est sur la gouvernance, tout cela est très bien règlementé aussi bien par l'EIOPA qui est l'institution de surveillance européenne, que la Banque nationale et la FSMA ici en Belgique avec des notions de gestion des risques, de contrôle interne, de fonction actuarielle, ce sont des termes assez barbares et le 3<sup>ème</sup> pilier c'est tout ce qui est reporting. D'ailleurs, je l'ai dit hier à mon Conseil d'Administration, un des défis que nous avons pour la première partie de cette année, c'est de tenir nos délais en termes de reporting financiers auprès de l'autorité de tutelle qui est la Banque nationale.

J'ai dit tout à l'heure que nous avons un Conseil d'Administration avant le 30 septembre qui était composé paritairement de représentants des employeurs et des représentants des affiliés avec des comités spécialisés. Depuis le 30 septembre, avec l'arrivée de nouveaux actionnaires nous avons légèrement modifié la composition du Conseil mais tout en conservant les valeurs et l'historique qui étaient les forces d'INTEGRALE. Nous avons bien sûr dans le Conseil d'Administration des représentants des actionnaires puisque c'est eux qui ont amené les fonds complémentaires dont INTEGRALE devait disposer pour répondre aux critères de solvabilité, nous avons des représentants, conservés des représentants des entreprises affiliées et des affiliés du personnel de ces entreprises au travers d'une ASBL, nous avons des indépendants, depuis 2000 – 2002 et chose nouvelle, nous avons trois exécutifs, le CEO, donc moi, le CRO et le CFO font désormais partie du Conseil d'administration, avec des comités spécialisés, ce sont des administrateurs du Conseil d'Administration qui ont des compétences très particulières que ce soit en audit, en gestion des risques, en gestion des rémunérations, en stratégie qui font partie de ces comités et qui viennent rapporter au Conseil, puisque ces Comités n'enlèvent en rien au Conseil d'Administration mais ça aide le Conseil à prendre de bonnes décisions.

Indépendamment du Conseil d'Administration, nous sommes tenus d'avoir ce qu'on appelle des fonctions de contrôle indépendantes, ça c'est la BNB qui l'oblige et l'EIOPA, qui est l'autorité européenne. Qu'est-ce qu'on entend par fonctions indépendantes, un service audité

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

interne, c'est un service de 6 personnes chez nous qui effectivement définissent un planning trisannuel où tout le cycle de l'activité d'INTEGRALE et de ses filiales sont passés en revue avec bien entendu des recommandations qui sont faites au Comité d'audit et puis qui les rapportent au Conseil d'Administration. Nous avons aussi un Comité des risques, nous sommes une entreprise d'assurances, il est clair que dans toute activité d'assurances il y a des risques, chez nous le risque est très simple, on est en vie ou on décède, c'est l'un ou c'est l'autre, ce n'est pas entre les deux.

Les autres risques que nous avons, ça se sont des risques très simples qu'on peut comprendre, ce sont des risques de marché, des risques financiers. Le crash de 2008 en est un bel exemple. Est-ce que devant ces risques financiers, est-ce que nous sommes bien armés, est-ce que nous avons des fonds suffisants pour pouvoir mieux affronter ces risques de marché. Nous avons un comité des risques qui se penche régulièrement sur ces matières-là.

Compliance officer, tout ce qui concerne la législation prudentielle qui est de plus en plus importante tant vis-à-vis des entreprises de l'assurance que vis-à-vis, je dirais, du consommateur. Aujourd'hui vendre un produit d'assurance-vie à un client, à un particulier devient de plus en plus difficile, de plus en plus complexe, parce qu'il y a toute une série de législations qu'il faut prendre en considération, que ce soit en terme de communication, de connaissances du client, s'il comprend bien dans quoi il investit, en terme de communication fiscale, vers la Belgique ou vers des ressortissants étrangers. Tout cela c'est le compliance officer qui effectivement doit vérifier que l'entreprise d'assurances fait bien son rôle. Ce sont des fonctions indépendantes qui ne dépendent pas de moi, qui dépendent directement du Conseil d'administration. Tout comme la fonction actuarielle, c'est une fonction qui confirme au Conseil d'Administration que toutes les techniques actuarielles utilisées par le management, y compris dans SOLVENCY II, sont des pratiques, sont des techniques correctes et puis en dessous de cela vous avez le Comité de Direction qui est chargé de la direction des opérations.

Ce graphique vous montre l'évolution de SOLVENCY II avant transformation et après transformation. Au 31 décembre 2015, nous avons un ratio de solvabilité... je ne sais pas s'il y a un pointeur ici... ok, merci... nous avons un ratio de solvabilité de 100%. Rappelez-vous le niveau des obligations étatiques, notamment l'obligation belge était supérieure à 1,40%, on a constaté depuis le début de l'année 2016 jusqu'au mois de septembre 2016, une baisse très forte de l'obligation, de l'obligation européenne et forcément de l'obligation étatique belge, le 1,40% a chuté jusque 0,20 - 0,25 %. Le niveau de ratio de solvabilité au 30 juin qui était la date pour la transformation sur le plan comptable et fiscal était de 66%. Donc là, avant transformation, nous avons un besoin de capitaux de 30 - 34 %, ça ne veut pas dire qu'on est en faillite parce qu'une compagnie d'assurances ne peut pas tomber en faillite, en assurance-vie je parle, je ne parle pas en assurance IRD. Ce qu'une compagnie d'assurance-vie peut faire, c'est qu'elle n'a pas assez d'argent pour faire face à ses engagements. On a des engagements de 100 mais on ne dispose que de 90. Là effectivement, il y a une sous-couverture de 10 qu'il faut couvrir pour les années précédentes.

INTEGRALE n'avait pas une sous-couverture, nous étions à 66% supérieurs aux engagements qu'on avait donc ça se traduisait par des capitaux de 250 millions alors qu'il en fallait 450. Au 30 septembre, avec la transformation de caisse commune en société anonyme, l'apport de capitaux nouveaux notamment de NETHYS de 60 millions mais aussi d'assureurs

français et d'assureurs belges, ce ratio de solvabilité est passé à 100%.

En janvier, au 31 décembre 2016, avec le redressement des marchés obligataires puisque là les marchés ont progressé de plus ou moins 0,4%, rien que cet effet de remontée des taux, notre ratio est passé à 120% donc ça signifie aujourd'hui que les 20%, ce ratio représente 500 millions de fonds propres complémentaires donc par rapport aux engagements que nous avons.

Luxembourg, quelques mots, j'en ai parlé tout à l'heure. C'est une société qui a été agréée en 1997 par l'autorité luxembourgeoise qu'on appelle le commissariat aux assurances ; qui est autorisée à exercer son activité dans plus de 15 pays, au travers de la LPS, la libre prestation de services, dont notamment la France, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne ; qui est spécialisée, comme je le disais tout à l'heure, dans la gestion des plans pour expatriés donc je prends l'exemple d'ARCELORMITTAL, elle a plus de 600 personnes qui sont expatriées de par le monde. Pour ces 600 personnes, nous garantissons des systèmes de retraite ; des systèmes mêmes individuels, le principe par exemple d'ARCELOR, quand elle expatrie une personne, par exemple de la France vers l'Inde ou du Brésil vers le Canada, son plan de pension dont elle bénéficie dans son pays d'origine va être le même que celui de son pays d'accueil. INTEGRALE Luxembourg a cette compétence pour gérer, je dirais, ces différents plans de pensions.

Gestion des plans de pensions européens, j'en ai parlé tout à l'heure. Principalement des fonds, je dirais, hollandais, Saint-Gobain Hollande et le groupe VITOL.

Les actifs sous gestion représentent un peu plus de 200 millions d'euros d'actifs, en légère croissance. On n'a pas été très proactif au Luxembourg. On le sera dans les prochaines années.

Avec un encaissement qui effectivement en 2017 est prévu à 85 millions, puisqu'effectivement en janvier, un fonds de pensions hollandais a transféré plus de 52 millions de ses actifs dans INTEGRALE Luxembourg.

CREDIS c'est la société qui existait et qui existe, ex-filiale de l'ALG et qui lors de la fusion a été absorbée dans le Groupe NETHYS. C'est une société de prêts hypothécaires mais en runoff et depuis un an, on se développe dans le courtage avec une acquisition du courtier ALLIANCE-BOCKIAU et l'acquisition de 85% des participations d'INTEGRALE Luxembourg. Pourquoi c'est CREDIS qui l'a fait, plutôt que NETHYS ? Pour éviter des problèmes de consolidation au niveau assurantiel.

TCL, c'est un des 22 guichets sociaux agréés par la Région wallonne du crédit social qui chaque année prête entre 400 et 500 prêts hypothécaires à des personnes aux revenus modestes pour un encours hypothécaires de plus ou moins 410 millions d'euros.

J'en viens au pôle assurances – finances du Groupe NETHYS.

D'abord, je l'ai expliqué tout à l'heure, les raisons qui ont fait qu'INTEGRALE a dû se transformer en société anonyme mais ce transformer en société anonyme c'était une des possibilités. Nous avons examiné d'autres possibilités et là, le Conseil d'Administration d'octobre 2015 a mis les choses à plat, sans tabou. Qu'est-ce qui s'offre à nous en sachant que le défi de janvier 2016 est important, est colossal, passer de 100 millions de solvabilité à 450 millions du

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

jour au lendemain, ce n'est pas quelque chose qu'on peut faire tout seul.

Première hypothèse qui a été envisagée, c'est la vente. Nous vendons INTEGRALE. Mais quelles sont les conséquences de vendre cette activité ? L'essentiel de l'emploi est ici à Liège, plus de 110 personnes. Effectivement, un bain social important. Si on vendait, que ce soit un étranger ou à un assureur local, il est clair qu'il y a toute une série de fonctions qui sont redondantes et qui auraient été supprimées. Avec une absorption totale et une perte d'identité. Cette hypothèse le Conseil ne l'a pas voulue. Je rappelle que le Conseil est composé de manière paritaire, des représentants des affiliés, des syndicats et des représentants des entreprises, des CEO des entreprises. On a dit : c'est un scénario qu'on ne veut pas aborder dans un premier temps tant qu'on n'a pas exploité les deux autres.

Le second scénario était de transformer en plan de pensions qui effectivement était la prolongation de notre philosophie mais là, pour des problèmes techniques, juridiques et fiscaux, c'était impossible de se transformer en fonds de pensions multi-entreprises en garantissant des rendements aux affiliés.

Le troisième scénario qu'on a envisagé et qui s'est concrétisé, c'est se chercher un partenaire. On était devant plusieurs possibilités de partenaires étrangers, donc des assureurs étrangers, des partenaires locaux, des assureurs belges et partenaires industriels. On a eu trois possibilités dont celle de NETHYS.

Le Conseil d'Administration, à la grande majorité, en janvier 2016 a opté pour le projet NETHYS. Pour quelles raisons ? Nous conservons nos valeurs, nos spécificités puisque ce ça ne sert à rien de se faire absorber par un autre assureur et de faire la même chose. ON veut garder cette différenciation qu'on a aujourd'hui par rapport aux autres assureurs.

Des synergies aussi, je vais en parler dans les minutes qui suivent. Des synergies au travers des Big Data.

Jos a parlé tout à l'heure. Tout ce qui était digitalisation, tout ce qui était contenu, tout ce qui était évolution des consommateurs, effectivement, ce sont des synergies qu'on va pouvoir mettre en œuvre dans les prochains mois.

Nous restons une entreprise liégeoise même si notre activité s'étend, je dirais, sur toute la Belgique et au travers d'INTEGRALE Luxembourg, sur une partie de pays limitrophes mais nous restons une entreprise liégeoise et ça le Groupe NETHYS nous permet de rester une entreprise liégeoise.

Autre élément aussi, OGEOFUND. Personnellement, j'ai participé à la création d'OGEOFUND. M. GILLES peut en témoigner. Avec Marc BOLLAND, en 2007, on s'est rencontré ou plutôt c'est lui qui est venu me voir en me disant, j'ai un projet à vous proposer. Alors pour l'anecdote, je me suis dit : qu'est-ce qu'un Bourgmestre peut venir proposer à INTEGRALE. De fil en aiguille, il m'a expliqué qu'un fonds de pensions multi-entreprises, suite à la parution de la Loi sur les OFP, Organisme de Financement des Pensions, avait beaucoup de sens. On a créé OGEOFUND mais pour gérer toute la partie actuarielle, administrative d'OGEOFUND on a mis à disposition d'OGEO, les compétences d'INTEGRALE, le personnel d'INTEGRALE puisque nous

gérons nous des fonds de pensions, nous gérons des régimes de pensions. Gérer OGEOFUND, c'était aussi facile, toute notre connaissance on l'a mise à disposition d'OGEOFUND au travers d'une filiale qu'on a créé en commun qui s'appelle IIS et qui aujourd'hui propose ses services à plus de 15 fonds de pensions et à plus de 15 entreprises que ce soit au niveau de l'audit, au niveau de l'actuariat ou au niveau de la gestion administrative et comptable.

Les grands experts en stratégie du marché ont conclu à une analyse qui se décline en 5 points.

Je vais essayer de la simplifier pour ne pas vous faire découvrir des termes très techniques. 5 points, je retrouve mon document.

Jos en a parlé tout à l'heure, c'est le changement de comportement de la clientèle. Aujourd'hui, approcher un client est totalement différent de la manière dont on l'approchait il y a quelques mois, quelques années d'ici.

La digitalisation, le big data, toute cette évolution permet aux assureurs un meilleur ciblage de la clientèle. Elle leur permet d'offrir des produits tout à fait nouveaux, révolutionnaires. Je vous montrerai des exemples dans la presse tout à l'heure. Par exemple, le groupe MGEN, qui est le premier assureur de soins de santé en France, qui est une mutuelle. MGEN qui est un de notre partenaire dans le capital et dans les emprunts subordonnés offre aujourd'hui à ses affiliés des réductions tarifaires en énergie. On peut se dire, pourquoi un assureur santé va offrir des réductions sur la facture énergétique. Tout simplement parce que MGEN a plus de 3 millions d'affiliés et que ça fait un cercle assez important et que ces trois millions d'affiliés regroupés peuvent négocier des tarifs auprès des distributeurs d'électricité ou de gaz, très compétitifs. C'est le genre d'approche que de plus en plus d'assureurs mettent en pratique. Je citerai deux autres exemples tout à l'heure, notamment AGEAS et AXA qui sont beaucoup plus proches de nous.

Le troisième critère assez important, c'est l'évolution législative. Tout ce qui est côté prudentiel mais prudentiel envers les entreprises d'assurances mais aussi envers la protection du consommateur. Cela va nécessiter des développements informatiques de plus en plus importants pour faire face à ces évolutions législatives. Tout comme, je dirais, des évolutions vers activités qui ne sont pas des activités du core business qui ne sont pas des activités d'assurances, je l'ai dit tout à l'heure MGEN propose des réductions sur des factures énergétiques, AXE propose des réductions sur des vols d'avions, sur des réservations d'hôtels, tout cela parce que le cercle affinitaire et la notion de big data, de mettre toutes les données en commun, se développent de plus en plus.

Dans cette évolution très concurrentielle et très contraignante, je dirais aussi, on a un besoin. On a un besoin de plusieurs métiers, ces métiers, c'est l'assurance-vie, c'est une assurance-non vie puisqu'aujourd'hui, nous ne faisons que de la vie mais demain on peut proposer à notre clientèle, on a 150.000 affiliés, d'autres types d'assurances, une assurance IRD, incendie auto et autre. On a besoin de sociétés, je dirais, à technologie puissante, de télécommunication, de réseaux, des sociétés de télécoms. C'est une nouvelle approche, une nouvelle approche envers la clientèle avec des produits, je dirais, bien ciblés et des produits de demandes croisées. Le client d'un partenaire, je peux lui vendre une assurance-vie et lui peut

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

lui vendre son produit à ma clientèle, un genre de cross selling. Le fait de mettre toutes ces données en commun nous permet de mieux cibler, de mieux cibler la clientèle, de mieux connaître les besoins de cette clientèle.

Jos a montré tout à l'heure la maison, je l'ai ici mais moins jolie que celle qui lui a montré tout à l'heure, où là effectivement, dans cette maison, le Groupe NETHYS peut apporter toute une série de services que ce soit l'électricité, les télécommunications et bientôt les assurances-vie et non vie.

On n'est pas les seuls à avoir lancé cette stratégie, cette démarche, d'autres l'ont fait, notamment au niveau des télécoms, au niveau du Japon, la grosse société KIDDY, qui est assez connue qui a lancé une société financière pour faire du cross selling. En gros, c'est chacun met, je dirais, dans une grande banque de données, toutes ces informations. Bien entendu, on fait toujours attention à la protection de la vie privée, on ne peut pas que l'un croise l'autre, non ce n'est pas aussi simple que je l'ai résumé ici mais je dirais que l'un peut vendre à sa population les produits de l'autre donc on fait partager à ses affiliés les produits de l'autre.

Quatre exemples que j'ai cité, j'en ai cité trois tout à l'heure. La MGEN, qui offre des produits de réductions de tarifs sur l'électricité et le gaz, ça peut être étonnant mais c'est comme ça. AXA, je l'ai dit tout à l'heure, qui propose des ristournes à ses clients par la création de cercles affinitaires, par la négociation auprès de certains fournisseurs, des conditions préférentielles pour leur clientèle. AGEAS en fait de même sauf que eux vont plus loin, en disant, nos clients, si vous disposez de x contrats, là effectivement, on vous fait profiter d'effets, je dirais, de négociation auprès des fournisseurs et puis tout récemment, il y a un peu plus d'un mois d'ici, le GROUPAMA et le Groupe ORANGE ont créé, je dirais, une participation dans la société financière pour développer la banque en ligne. Donc, Groupe ORANGE, c'est télécom, GROUPAMA, assureur.

Voilà les articles de presse avec les dates auxquels ils ont été imprimés.

En résumé, NETHYS a, je dirais, des ambitions. Des ambitions de créer un pôle assurances qui permet de renforcer les métiers actuels mais aussi de les enrichir avec des produits à valeur ajoutée, de créer un pôle B2B qui permet d'accroître les activités B2B sur un marché qui est en pleine croissance, qui est un grand défi et puis le pôle innovations qui est développé autour de ce pôle big data et du digital. Tout cela en conservant les emplois et en en créant des nouveaux de qualité et à valeur ajoutée et en maintenant une clientèle, je dirais, avec une offre qui est locale puisque toute l'activité est concentrée ici à Liège et qui est enrichie avec une extension vers d'autres types de clientèle. Aujourd'hui INTEGRALE, sa clientèle, c'est le privé, c'est les entreprises, c'est les particuliers, pourquoi pas demain envisager d'autres clientèles comme les pouvoirs publics. Rappelez-vous, j'ai dit tout à l'heure, j'ai dit, on a besoin dans toute notre constellation, on a besoin d'une entité qui assure des produits IRD, des produits non-vie, des produits assurance auto, incendie et autre. Je pense que nous avons ici à Liège, un partenaire qui est, je dirais, qui peut être celui qui va répondre à cette demande ou qui pourra en tout cas répondre à cette demande dans l'objectif de toujours maintenir un pouvoir ici mais aussi dans l'intérêt des actionnaires de servir des dividendes, de remonter les bénéfices de toutes ces activités.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Où nous en sommes aujourd'hui. Je terminerai pas ce slide.

Une consolidation de TCL et CREDIS puisque les activités peuvent être, je dirais, regroupées.

NETHYS a acquis INTEGRALE, une participation importante dans INTEGRALE Belgique et INTEGRALE Luxembourg. Nous allons créer un groupe de travail pour mettre tout cela en place au niveau de VOO, WIN et INTEGRALE et bien entendu, comme je l'ai dit tout à l'heure, la recherche d'un partenaire en IRD qui puisse nous accompagner dans ce développement.

Voilà, je vous remercie de votre attention.

(Applaudissements).

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Directeur général. Je vous remercie Messieurs pour la qualité de vos présentations.

Nous allons maintenant passer à une séance de questions-réponses d'ordre technique pour des précisions éventuelles sur les présentations et ce, afin de vous permettre de statuer en pleine connaissance de cause sur le point 3 de notre ordre du jour lors duquel le débat politique sera ouvert.

Pour la bonne organisation de cette séance de questions-réponses, je vais d'abord prendre note des différents intervenants.

Il sera directement répondu à chaque question posée par les experts présents : M. RASSAA. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. Rafik RASSAA, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci Monsieur le Président.

A propos de l'évolution de la profitabilité de VOO, je me demandais en fait, le graphique à quoi ça correspond parce que, à ma connaissance, il n'y a pas de Société Anonyme VOO, donc il n'y a pas de comptabilité propre à VOO, donc je ne sais pas très bien à quoi correspondait le graphique qui était présenté tout à l'heure et qui démontrait que VOO était profitable à partir de 2015 et puis, j'avais encore une question sur les assurances mais simplement une question de précision.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Conseiller provincial. Je donne la parole à M. Gil SIMON.

M. Gil SIMON (à la tribune).- Donc VOO est en effet un secteur d'activité de la Société NETHYS mais néanmoins, il y a évidemment une comptabilité par secteur d'activité et qui est bien identifiée et donc, les slides que vous avez pu voir, c'est la comptabilité de ce secteur d'activité VOO au sein de NETHYS.

Il est tout à fait évidemment possible d'extraire évidemment cette comptabilité par secteur d'activité.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

M. Rafik RASSAA, Conseiller provincial (de son banc).- Les résultats comptables ne sont pas publiés à la BNB ?

M. Gil SIMON (à la tribune).- Ils sont, en effet, vous voyez à la Banque Nationale de Belgique les comptes de la Société NETHYS qui comprend, elle, d'autres activités mais il y a une comptabilité qui est tenue par secteur d'activité au sein de la Société bien évidemment, et qui vous a été présentée ici.

M. GILLES, Député provincial – Président (de son banc).- Présentée au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale !

M. Gil SIMON (à la tribune).- Bien entendu, tout à fait ! Absolument !

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur SIMON. Y a-t-il d'autres demandes d'interventions ?  
M. MESTREZ. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. Julien MESTREZ, Conseiller provincial (de son banc).- D'ici, je crois que ça ira. Donc deux questions. Le déficit des années depuis la création jusque 2015, puisque c'est seulement en 2015 que VOO devient rentable. Le déficit des années précédentes, il est financé par qui ?

Et deux, mais je présume que c'est avec le passage à la SA que vous avez mis au début que la compagnie telle qu'elle avait été conçue mais pas de dividendes. Il n'y avait pas de distribution de dividendes ni de bénéfices et ici, vous parlez de distribution de dividendes. ...

M. Gil SIMON (à la tribune).- En ce qui concerne les résultats de VOO, donc il y a eu en effet des pertes cumulées sur les exercices 2009 à 2014, ce qui est assez classique finalement évidemment quand il y a une politique d'investissement massive dans les réseaux notamment et puis parce que, comme vous le savez, il y avait la charge de l'emprunt qui avait été contractée pour acquérir le câble wallon.

Donc, bien évidemment les résultats sont globalisés au sein de la Société et donc, en interne bien évidemment, il y a des réserves dans les différents secteurs d'activités, réserves de la Société qui permettent évidemment d'équilibrer les comptes.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur SIMON. Monsieur AQUILINA, vous répondez à la deuxième partie de la question ?

M. Diego AQUILINA (à la tribune).- Oui Monsieur le Président. Effectivement, j'ai dit tout à l'heure que INTEGRALE, caisse commune d'assurances jusqu'au 30 septembre 2016, une caisse commune d'assurances, une compagnie je dirais, sans actionnaire, comme une mutuelle d'assurance.

Il n'y a pas d'actionnaire, il n'y a pas d'actionariat rémunéré. Donc, les bénéfices que nous réalisons au travers des placements financiers étaient d'une part affectés aux contrats et l'excédent revenait sous forme de répartition aux bénéficiaires.

Une partie de cet excédent aussi était mis en réserve pour la solvabilité. Le fait que l'on soit passé en Solvency 2, donc le besoin en solvabilité est passé de 110.000.000 à 450.000.000. Etant donné qu'on n'a pas d'actionnaire, le moyen qu'on a mis en place depuis 2012 étaient des emprunts subordonnés, donc on a fait appel à des investisseurs d'investir dans INTEGRALE sous forme d'emprunts subordonnés, à qui chaque année je dirais nous payons d'intérêt des emprunts subordonnés mais malheureusement, la législation est tellement complexe que les emprunts subordonnés ne sont pas suffisants. On ne peut pas constituer une solvabilité avec 100 % d'emprunts subordonnés. Donc là, on a dû faire appel à du capital.

Il est clair que maintenant, la rémunération, donc le résultat je dirais de l'exercice, notre activité d'assurances en tant que financiers, et bien ce résultat, une partie va aller sur les contrats pour honorer nos engagements, une deuxième partie va aller majorer ces engagements pour rester compétitifs, ce qu'on appelle la répartition bénéficiaire, et accorder un rendement global concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché, une troisième partie va aller financer et rembourser la dette d'emprunts subordonnés et la quatrième partie, à ceux qui sont les actionnaires, leur payer un dividende, dont NETHYS est un des actionnaires.

Voilà, je ne sais pas si c'est clair...

M. LE PRESIDENT.- Merci beaucoup pour votre réponse. Je vois que M. CONTENT veut poser une question. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. Matthieu CONTENT, Conseiller provincial (de son banc).- Merci Monsieur le Président. Je reste ici puisque j'ai un micro.

Bonjour à tous et merci pour vos présentations qui étaient très claires d'ailleurs. Quelques questions mais j'ai une question principalement concernant le pôle assurantiel justement.

Donc, vous nous dites que la volonté de NETHYS est de créer un pôle assurantiel de plus en plus fort on va dire, donc première acquisition intégrale. Est-ce que dans l'avenir, comment voyez-vous ce développement ? Et lié à cette question, et bien on sait qu'on a un acteur assurantiel en province de Liège historique qui est ETHIAS, quels sont les rapports entre NETHYS et ETHIAS ?

Je vous remercie.

M. Diego AQUILINA (à la tribune).- Ce que j'ai dit tout à l'heure, c'est qu'effectivement, INTEGRALE est une activité « Vie » et « Vie » exclusivement.

Aujourd'hui, n'avoir qu'une activité « Vie » n'est pas suffisant. Donc, effectivement on doit élargir la gamme de nos produits vers d'autres branches d'activités, donc des branches IRB dont ETHIAS pourrait être des partenaires potentiels.

Alors, quelles sont aujourd'hui nos relations avec ETHIAS ? Nos relations avec ETHIAS remontent à 1980. Donc, depuis 1980 nous avons un partenariat avec ETHIAS qui au sein d'INTEGRALE assure des assurances complémentaires.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Donc, je le dis INTEGRALE c'est de la « Vie » uniquement, les entreprises demandent de la « Vie », du « Décès » mais aussi des « Revenus garantis ». Donc ETHIAS est notre assureur « Revenus garantis » depuis 1980.

Nous avons créé des synergies avec le produit SertiFlex en 2011, là c'était pour venir en aide à ETHIAS puisque quand vous privez d'une activité, il est clair que cette activité c'est un autre assureur qui vient la proposer à votre clientèle, c'est le loup qui rentre dans la bergerie.

Et là, pour bloquer cet événement, ETHIAS effectivement nous a demandé d'être l'assureur de SertiFlex mais de bénéficier de leur réseau commercial, de leurs 35 agences. Donc le produit SertiFlex est commercialisé par ETHIAS qui est rémunéré sur le produit mais l'assureur, en final, c'est nous qui assurons le produit, c'est nous qui gérons les actifs. Aujourd'hui, il y a un peu moins de 600.000.000 dans cette activité-là.

Alors, quelle va être l'évolution ? Je ne sais pas, ce sera au Conseil de NETHYS et à l'Assemblée générale d'un décider.

Moi, je peux ici, en tant que CEO dire que ce serait bien d'avoir un partenaire IRV, que ce soit ETHIAS ou un autre, il faut que ce partenaire soit performant puisque nous, on pense qu'on est performant mais c'est toujours mieux quand ce sont les autres qui le disent plutôt que quand c'est soi-même qui le dit, donc un partenaire performant qui partage, effectivement certains synergies, c'est le cas d'ETHIAS avec INTEGRALE mais ce n'est pas exclusif. Donc là, il y a une réflexion je dirais, mais ce sera au Conseil d'administration de décider vers où on veut aller. Mais il est clair que la tendance c'est, comme je l'ai dit tout à l'heure, d'aller vers des complémentarités en termes de produits d'assurances.

M. LE PRESIDENT.- Merci. Vous avez la parole M. RASSAA.

M. Rafik RASSAA (de son banc).- J'ai encore une question. Tout à l'heure vous avez parlé du marché obligataire qui était très peu attractif au niveau belge et vous avez parlé de placements des marchés obligataires étrangers et je voulais savoir quels pays concernés.

M. Diego AQUILINA (à la tribune).- Aujourd'hui, notre poche obligataire, il y a trois pays : la Belgique, l'Espagne, l'Italie.

Pourquoi l'Espagne et l'Italie ? Parce que les taux de rendement que l'Espagne et l'Italie accordent sont de loin supérieurs à ceux de la Belgique. Si vous ouvrez l'Echo de la Bourse, vous regarderez aujourd'hui une obligation italienne, je dirais à 10 ou 15 ans, c'est plus de 2 % alors que l'obligation belge, c'est 1 %, 1,20 %. Voilà, ce sont les deux autres pays, l'Espagne et l'Italie.

Mais on sait effectivement que l'Italie ou l'Espagne est un risque complémentaire. C'est un risque plus important que la Belgique mais d'un autre côté, si on veut honorer nos engagements, on est obligé de prendre des risques. Mais c'est un risque qui est contrôlé puisque nous avons des couvertures qui effectivement en cas de chute, par exemple de l'Italie, l'élargissement des taux, si les taux de 2 % passaient de 5 % et bien votre obligation se dévalorise mais nous avons des protections pour éviter ce genre de problème.

Donc, on reste au niveau européen en termes de placements, libellés en euros puisqu'on ne veut pas avoir de risque de change, je dirais, dans nos engagements.

M. LE PRESIDENT.- Merci. Plus d'autres questions ? Je vous remercie vivement pour les réponses apportées, ça va clôturer notre point 2 de l'ordre du jour. Nous allons passer au point 3. Vous pouvez rester, c'est une séance publique ou aller prendre une boisson fraîche dans la cuisine. C'est avec plaisir.

**Document 16-17/193 : PUBLIFIN SCIRL - Assemblée générale extraordinaire (AGE) fixée au 30 mars 2017 :**

**A. Approbation des points de l'ordre du jour suivants :**

- 1. Fixation du nombre d'Administrateurs (passage de 27 à 11 membres et suppression d'un mandat de Vice-Président) ;**
- 2. Fixation du montant des jetons de présence des Administrateurs, sur recommandation du Comité de rémunération ;**
- 3. Suppression du Bureau Exécutif (organe restreint de gestion) ;**
- 4. Suppression de la possibilité statutaire de créer des Comités de secteurs ou de sous-secteurs ;**
- 5. Modifications statutaires (articles 17, 18, 19, 21, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 38, 40, 43, 44, 45, 53, 56 et 62) ;**
- 6. Mission à confier au nouveau Conseil d'Administration tel qu'il sera composé à l'issue du vote de l'Assemblée générale quant au point 9 du présent ordre du jour, consistant en l'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'intercommunale, lesquelles seront soumises à la délibération des associés lors d'une seconde Assemblée générale**
- 7. Démission des mandats d'Administrateurs : acceptation ;**
- 8. A défaut de démissions(s) présentée(s) du mandat d'administrateur, révocation de(s) Administrateur(s) concerné(s) ;**
- 9. Elections statutaires (nomination de 11 Administrateurs)**

**B. Approbation des modifications statutaires.**

**C. Modification de la représentation provinciale – Remplacement de Monsieur Georges PIRE, ancien Conseiller provincial, au sein de l'Assemblée générale.**

**D. Modification de la représentation provinciale – proposition de désignation de six nouveaux représentants de la Province de Liège au sein du Conseil d'administration**

(Voir rapport)

M. LE PRESIDENT.- Point 3 de l'ordre du jour actualisé (document 16-17/193).

Ce document et plus particulièrement ses points A et B ont été soumis à l'examen de la deuxième Commission et ont soulevé des questions et remarques. J'invite donc le rapporteur,

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Monsieur Julien MESTREZ, à nous en faire connaître les conclusions.

Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. MESTREZ, Rapporteur (à la tribune).- Merci Monsieur le Président. Madame la Directrice générale provinciale, Madame et Messieurs les Députés, chers Collègues.

Réunie ce 22 mars 2017, votre deuxième Commission a procédé à l'examen du point de l'ordre du jour relatif à l'Assemblée générale extraordinaire de PUBLIFIN fixée au 30 mars 2017.

D'entame, la Commission est informée de propositions d'amendements à l'ordre du jour de ladite Assemblée générale extraordinaire, déposées au nom du groupe ECOLO, lequel, par un souci de correction qu'il convient de souligner, en a fait parvenir la teneur aux Commissaires.

Sans se préoccuper du fond, les Commissaires s'interrogent sur la pertinence de la démarche. En effet, la fixation de l'ordre du jour d'une Assemblée générale étant légalement et statutairement une prérogative du Conseil d'administration, il n'appartient pas à un associé de le modifier, fût-il majoritaire. Car il faut que l'ensemble des associés aient eu la possibilité d'examiner les points proposés à l'ordre du jour, précise le Secrétaire général de l'intercommunale.

Vu les missions confiées au nouveau Conseil d'administration, notamment en matière de gouvernance, c'est au sein de cette instance qu'il conviendra de défendre des propositions qui, si elles sont partagées, seront soumises ultérieurement à l'examen d'une autre assemblée générale.

Sans préjudice donc de leur contenu, votre deuxième Commission se prononce sur la recevabilité des propositions d'amendement du groupe ECOLO par 1 voix pour, 6 voix contre et 2 abstentions.

Ceci fait, votre Commission examine les points de l'ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire tels qu'ils sont proposés par le Conseil d'administration. C'est par 6 voix pour et 3 abstentions qu'elle se prononce, de manière séparée, sur chacun des points 1 à 8 de l'ordre du jour, le point 9, relatif à la désignation des administrateurs, ne relevant pas de son autorité, mais bien du Bureau où les noms des 6 représentants provinciaux ont été proposés.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Conseiller provincial. Concernant les points C et D du document, ceux-ci ont été soumis à l'examen du Bureau du Conseil et n'ont soulevé aucune remarque ni aucune question. C'est donc par consensus que le Bureau vous propose de les adopter.

J'ouvre la discussion générale. Quelqu'un souhaite-t-il intervenir ? M. Marc HODY, vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. HODY, Conseiller provincial (à la tribune).- Monsieur le Président, chers Collègues.

Voici de belles présentations que nous avons eues aujourd'hui. Ce sont des projets très

intéressants. Sans mépris aucun, pourtant, c'est une vitrine ! Nous n'avons pas accès à cette vitrine en tant qu'actionnaires. On nous a proposé, présenté des projets développés par NETHYS et ses filiales. Tous ceux qui prennent des décisions au sein des Conseils d'administration de NETHYS et de ses filiales ne doivent rendre aucun compte aux actionnaires publics qui sont présents au sein de l'Assemblée générale de PUBLIFIN.

Je le disais tout à l'heure à propos de l'ordre du jour, c'était comme si l'Assemblée générale de PUBLIFIN disait au prochain Conseil d'administration qui serait un médecin « vous pouvez faire un diagnostic mais uniquement, uniquement du corps mais sans le cerveau, sans le cœur et sans les poumons ».

Comment peut-on laisser passer une telle occasion de se réapproprier tout ce que peut comporter la gouvernance ? Nous avons l'occasion en tant qu'actionnaires, de véritablement pouvoir peser sur le devenir non pas seulement de l'intercommunale, et les mots sont très importants, mais sur le devenir du groupe.

Alors, l'actualité est très riche, complexe, il y a toute cette problématique, toute cette distinction mandats publics, mandats privés, il y a eu des artifices juridiques qui ont permis de contourner les cumuls de mandats et les cumuls en rémunération.

Tout cela, nous espérons que le Gouvernement Wallon s'en occupera. Il en avait la possibilité, il n'a pas pris les dispositions pratiques pour mettre en œuvre certaines dispositions des décrets déjà votés.

Alors, prenons le cas du pôle assurantiel qu'on veut développer. Mais qui va prendre cette décision en fait ? Qui va la prendre ? Ce n'est pas le Conseil d'administration de PUBLIFIN, ce sera le Conseil d'administration de NETHYS, qui est responsable devant qui, devant l'Assemblée générale de NETHYS. Non pas devant les actionnaires que nous sommes.

Le but, ce n'est pas de discréditer les membres du management qui sont venus courageusement, parce que je n'aime pas jeter le bébé avec l'eau du bain, les temps sont difficiles pour tout le monde, ils sont venus présenter un certain nombre de projets mais nous n'aurons aucune prérogative sur le devenir de ces projets en tant que mandataires publics. Et c'est ça l'enjeu ! Nous devons nous réapproprier la disposition des moyens publics. Dans l'intérêt général et aussi c'est un message vis-à-vis du citoyen.

Alors, si nous avons déposé des amendements au Conseil provincial et je remercie d'avoir souligné le fait que nous les ayons envoyés suffisamment tôt pour que la Commission puisse les examiner, nous aurions pu venir en séance publique et les déposer comme ça, soit disant pour peut-être prendre les uns et les autres par surprise mais ce n'est pas le but. Ce n'est pas le but et j'entends bien les arguments juridiques, j'ai envie de dire que le Ministre des Pouvoirs locaux tranchera sur l'interprétation quant à savoir s'il est possible ou non juridiquement de déposer des amendements à un ordre du jour au sein d'un Conseil communal ou d'un Conseil provincial.

Mais beaucoup plus fondamentalement, votre même majorité PS-MR, qui aujourd'hui se retranche derrière un argument juridique pour ne même pas analyser le contenu, le fondement politique en termes de valeurs a eu l'occasion au sein du Conseil d'administration de PUBLIFIN,

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

d'examiner les mêmes amendements. Ils ont été refusés. Nous avons tenté de faire évoluer cet ordre du jour non pas parce que nous estimons avoir la science infuse, parce que nous estimons qu'au vu de l'actualité, au vu de tout ce qui s'est passé, il est essentiel que l'on puisse élargir la mission, non pas à une réflexion sur l'intercommunale PUBLIFIN mais sur tout le groupe. Pas par voyeurisme et pas pour se donner de l'importance mais pour récupérer le pouvoir et le devoir qui est le nôtre.

En ce qui concerne les différents amendements, nous en avons déposé quelques-uns. Vous les avez lus, je ne vais pas vous faire l'injure de les relire mais il y en a trois qui m'apparaissent importants en terme de hiérarchie, il faut bien un peu hiérarchiser les choses pour ne pas être trop long.

Je l'ai dit, je ne m'étends pas, la mission essentielle qu'aurait dû confier la prochaine AG au prochain Conseil d'administration c'est d'élargir cette mission quant à la réflexion au-delà de PUBLIFIN à tout le moins.

Nous avons fait aussi une proposition pour faire entrer des administrateurs indépendants, des représentations des organisations syndicales. C'est clair que ce n'est pas toujours simple. Il y a des règles de déontologie, des règles de discrétion, il faut un moment donné véritablement demander, et je pense que les organisations syndicales pourraient en être capables, et des représentants des usagers pourraient en être capables, de respecter les règles du huit clos. Ils auraient, comme le CDLD le prévoit, en tout cas pour les organisations représentatives des travailleurs, une voix consultative.

Nous avons aussi, parce que nous avons entendu que l'intercommunale n'avait aucune difficulté avec la tutelle de la Région Wallonne, mais j'entends bien mais pourquoi alors refuser le fait de solliciter la présence de deux délégués au contrôle, anciennement appelés Commissaires du Gouvernement ?

Alors, pour nous, ce qui est essentiel c'est de se dire et bien, peut-être que l'AG qui se déroulera jeudi soir va bousculer les choses. Si je tiens compte de ce que vous me dites, et c'est vrai que le CDLD est assez clair en la matière, l'AG ne pourra pas modifier son propre ordre du jour et voilà un peu, par une scène de chaîne où tout le monde se tient finalement, où on ne peut plus rien toucher.

C'est d'abord le Conseil provincial qui nous a bloqués par sa délibéré très très très fermée. Réfléchir au devenir de l'intercommunale et envisager la démission révocation des administrateurs. J'ai entendu, me semble-t-il, des juristes me dire « nous sommes cadencés tenus par la Résolution du Conseil provincial » mais je constate que le Conseil d'administration est allé au-delà de la Résolution du Conseil provincial. On peut dire qu'il y avait un article avec deux points au niveau de la Résolution et l'ordre du jour proposé par le Conseil d'administration contient neuf points. Je ne m'en plains pas, je dis que si l'on dit que l'on ne peut pas sortir de la Résolution du Conseil provincial, on ne peut pas en sortir ! On n'a juste pas d'autre point.

Je ne vais pas plus m'étendre sur ces interprétations juridiques qui selon moi se télescopent parce que je pense que il s'agit de s'adresser à un organe externe, en l'occurrence la Région.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

Alors, pour bien démontrer que nous ne sommes pas un parti contestataire qui dit non, qui ne veut pas faire évoluer les choses parce que, comme pour vous, nous estimons que 3.000 emplois en région liégeoise c'est important, un public industriel, une entreprise pardon publique industrielle, avec des centres de décisions à Liège, c'est important.

Je l'ai déjà dit, nous ne sommes pas moins liégeois que qui ce soit, bien au contraire. Nous sommes solidaires de tous ceux qui ont à cœur de développer l'emploi et les outils publics en région liégeois.

Concernant l'ordre du jour à proprement parler, vous comprendrez que je préciserais que c'est la technique au sein de l'Assemblée qui veut ça, nous nous opposerons évidemment à la décision de rejet de la Commission.

Quant à l'ordre du jour à proprement parler, fixation du nombre d'administrateurs, passage de 27 à 11, nous voterons « oui » ; fixation du montant des jetons de présence sur recommandation du Comité de rémunération à 150 €, nous voterons « oui » ; suppression du Bureau exécutif, nous voterons « oui », suppression de la possibilité statutaire de créer des Comités de secteur ou sous-secteur, ce sera « oui » ; modification statutaire qui est un toilettage pour intégrer les modifications, nous voterons « oui ». Missions à confier au nouveau Conseil d'administration, là nous allons nous abstenir parce que ça va dans le bon sens. Demander une mission de réflexion quant au devenir de l'intercommunale, il y a un pas mais il y a toute une course à faire ! C'est pour ça que nous nous abstenons. Parce que ça doit aller au-delà de l'intercommunale.

Démission des mandats d'administrateurs, là nous nous abstenons parce que nous estimons que cette décision un peu unilatérale du Président, peut-être dans l'émotion, qu'il a communiquée par voie de presse nous a un peu interpellé et moi-même en tant qu'administrateur je vous avoue que j'aurais préféré qu'il y ait un débat préalable au Conseil d'administration.

Et quant à la révocation, c'est un peu dommage me semble-t-il d'en arriver jusqu'à une révocation parce que nous avons tenté, en tout cas au niveau des administrateurs ECOLO et je ne me permettrai jamais de préjuger de l'intégrité de qui que ce soit, nous ne pouvons parler que de nous-mêmes, nous estimons que nous avons tenté de faire le job dans le contexte que nous avons expliqué. Election statutaire, nous voterons « oui ».

Voilà en tout cas en quelques mots ce que le groupe ECOLO souhaite vous dire à propos de PUBLIFIN, de l'actualité, de cet ordre du jour, nous contestons mais nous participons et nous proposons des solutions.

Je vous remercie pour votre attention.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Conseiller provincial. M. Rafik RASSAA, vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. RASSAA, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci Monsieur le Président.

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

Plusieurs slides de présentation aujourd'hui pour nous convaincre à quel point le holding PUBLIFIN ou la nébuleuse PUBLIFIN, c'est selon, est une réussite industrielle liégeoise et presque publique ! Les valeureux liégeois, tous ensemble, contre les méchants concurrents flamands, contre les méchants concurrents bruxellois, contre la méchante tutelle ou encore contre le méchant régulateur. Voire même contre la mondialisation sauvage mais...

M. LE PRESIDENT.- Monsieur RASSAA, restez sur l'ordre du jour ! Sur le point 3 de l'ordre du jour !

M. RASSAA, Chef de groupe (à la tribune).- Oui oui mais c'est la première fois que j'interviens...

Je crains que plus personne ne croit à votre discours, ce discours un peu rayé, non, PUBLIFIN n'est plus une intercommunale 100 % publique. Elle ne l'est plus depuis que les gestions opérationnelles stratégique et confidentielle, ont été confiées à Tecteo Services SA devenue ensuite NETHYS SA, une société de droit privé. On a même ajouté une lasagne supplémentaire, Finanpart SA entre PUBLIFIN et NETHYS, pour ajouter à l'opacité. De cela, on ne parle que très peu dans l'historique que nous avons reçu.

Aux deux points initiaux soumis dans la résolution du Conseil provincial demandant la convocation d'une Assemblée générale extraordinaire, on a ajouté 4 points nécessaires pour améliorer la gouvernance de PUBLIFIN : réduire le nombre d'administrateurs, supprimer les émoluments fixes et remplacer cela par des jetons de présence, supprimer le Bureau exécutif et enfin, supprimer la possibilité statutaire de créer des comités de secteurs.

Pour toutes ces propositions, nous voterons pour. Mais, nous n'acceptons pas qu'il n'y ait rien comme orientation claire et précise pour la défense d'un modèle d'intercommunale 100 % publique, il n'y a rien pour supprimer les salaires indécents des CEO à plusieurs centaines de milliers d'euros. Il n'y a rien pour exiger avec la population le remboursement, oui le remboursement, des sommes folles qui ont circulé dans cette nébuleuse durant de longues années pour nourrir la cupidité de plusieurs hommes et femmes politiques.

Ça sera donc sans nous pour voter le point 6 et la mission à confier au nouveau Conseil d'administration pour réfléchir sur le devenir de l'intercommunale. Ce n'est pas un vote pour un statu quo mais bien un vote pour exiger un véritable changement avec des garanties sérieuses quant au retour de NETHYS SA dans le giron public, quant au remboursement des sommes volées aux consommateurs et aux autorités publiques et enfin des garanties quant à une éthique irréprochable en termes de gouvernance.

Enfin, ce sera sans nous aussi pour le dernier point à l'ordre du jour de l'Assemblée générale. Non pas que l'on s'oppose à une élection statutaire : la majorité en place votera bien sûr pour sa reconduction, mais bien parce que le PTB continue à être exclu du débat au sein même des intercommunales.

En effet, tous les partis sont représentés dans le Conseil d'administration de PUBLIFIN. Tous sauf un : le PTB. Pourtant, nous avons les conditions requises à savoir des élus communaux

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

et régionaux. Dès lors, quel est le prétexte utilisé pour nous écarter ? C'est le nom des deux listes PTB+, qui est le nom de la liste déposée en 2012 et PTB-go qui est le nom de la liste déposée en 2014. On a vu mieux comme excuse bidon et on a vu aussi de listes tantôt MR, tantôt MR-IC pour ne citer qu'un exemple parmi tant d'autres. Les regrets de M. MARCOURT hier au Conseil communal de Liège sont les bienvenus, mais il faudrait passer des paroles aux actes.

M. LE PRESIDENT.- Non non Monsieur RASSAA ! Monsieur RASSAA !! Monsieur MARCOURT n'est pas ici donc vous restez dans notre assemblée !

M. RASSAA, Chef de groupe (à la tribune).- Ca concerne l'ordre du jour, je vous le confirme !

Nous voterons « pour » les cinq premiers points et nous voterons « contre » le sixième. « Pour » le septième et le huitième et « contre » le neuvième point.

Je vous remercie.

M. LE PRESIDENT.- M. José SPITS, vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. SPITS, Conseiller provincial (à la tribune).- Merci Monsieur le Président, chers Collègues

Voilà, dès la Commission du mercredi 22 mars, et je remercie d'ailleurs le rapporteur qui a été fidèle et précis par rapport à ce qui s'y est dit, nous avons bien compris, en tout cas au niveau du groupe CDH, la nécessité d'aller de l'avant et de ne pas retarder le processus en cours.

On nous avait bien expliqué, et on nous a expliqué que nous ne pouvions pas nous, ce n'était pas dans nos prérogatives, de modifier l'ordre du jour à ce moment du parcours.

Donc, je voulais vous signaler au nom du groupe CDH que nous allons donc voter positivement pour cet ordre du jour qui nous convient bien dans l'ensemble, du moins à ce stade, parce que je crois que le débat doit avoir lieu, je crois qu'on peut rejoindre le groupe ECOLO à ce niveau-là mais nous comptons sur nos représentants au niveau du Conseil d'administration pour apporter leurs idées et faire évoluer les structures. Je crois que le débat c'est à cet endroit qu'il doit se faire et nous espérons que ça se fera, en tout cas, comme tout le monde, pour le bien du citoyen consommateur, parce que c'est important, mais aussi pour les différents sociétés qui sont pourvoyeuses d'emplois. Je crois que nous devons protéger et là, nous sommes tous d'accord, l'emploi.

Voilà ce que je voulais vous dire et je vous remercie au nom du groupe CDH.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Conseiller provincial. M. Fabian CULOT, vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. CULOT, Conseiller provincial (à la tribune).- Je vous remercie Monsieur le Président.

Je n'aurai peut-être pas l'éloquence de M. RASSAA mais je n'avais pas préparé un texte

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

avant les exposés comme d'ailleurs plusieurs de mes collègues je pense, qui sont venus pour faire la synthèse de ce que nous avons entendu cet après-midi mais je note simplement que d'autres, dans leur boule de cristal, savent à l'avance ce qui va être dit, c'est toujours intéressant à relever.

Je voulais, donc de manière un peu plus spontanée, faire trois observations ou quelques commentaires sur trois sujets. La première sur les amendements déposés par le groupe ECOLO, le deuxième sur les missions de ce conseil d'administration et une conclusion sur la situation actuelle.

Sur les amendements à l'ordre du jour de cette célébrissime assemblée générale, très honnêtement, je pense que la bonne gouvernance ça commence par le respect du droit. Vouloir tordre les textes sous prétexte de servir la bonne gouvernance est une erreur à mon sens majeur.

Je pense, et je suis même certain, je suis le seul Chef de groupe, ici, qui est Chef de groupe de la majorité à la Province et Chef de groupe de l'opposition à Seraing. Petite ville de banlieue.

J'essaye, parfois c'est un effort, mais la rigueur du juriste c'est peut-être que j'essaye de tenir le même discours lorsque je parle au nom d'une majorité ou lorsque je parle au nom d'une minorité. Et ce que je vais vous dire sur les amendements je l'ai dit au Conseil communal de Seraing là où pourtant on ne m'attend pas spécialement pour soutenir cette majorité. Je le précise parce que je ne voudrais pas que l'on pense que les discours sont adaptés pour soutenir fin plutôt qu'une autre.

Mais fondamentalement, nous avons la responsabilité ici au sein du Conseil provincial de charger des délégués pour aller nous représenter à l'Assemblée générale du PUBLIFIN. Je pense qu'avec une certaine vue de l'esprit, on pourrait amender l'ordre du jour, je vous l'ai dit tout à l'heure. Mais si on amende l'ordre du jour ici, nous allons donc charger nos délégués de rapporter un vote amendé dans une salle où il y a des délégués d'autres communes, qui eux n'auront pas voté de la même manière donc, je relève d'ailleurs que les votes, tous partis confondus d'ailleurs, différent selon les Communes et la Province, entendu la liste des votes pour ne prendre qu'un exemple au hasard du groupe PTB, et bien il y a des « oui » et des « non ». Et bien à Seraing ce n'était que des « non » alors, c'est quand même assez curieux parce que, vous il y a des « oui » et des « non » donc nos délégués, à vous suivre seraient chargés de rapporter des « oui » et des « non » à l'Assemblée générale de PUBLIFIN tandis que si on vous avait suivis, votre groupe, à Seraing, on aurait pu rapporter que des « non ». Et donc, vous allez avoir dans la même pièce des personnes avec des mandats totalement différents. Ce qui, en d'autres mots, va bloquer totalement le vote. Et si l'on bloque totalement le vote, je vous précise très gentiment qu'on soutient le statu quo, hein, remarque au passage...

Je pense par ailleurs que la décision au sein de ce Conseil est d'autant plus grande parce que, on a tous des tireurs fous qui dans des communes peuvent voter d'une manière ou d'une autre, pour soulager leur conscience tardive, mais ici, il n'y a qu'une Province, qui est actionnaire majoritaire, le vote que l'on va faire ici, il va être lié à nos délégués à l'Assemblée générale hein, parce que une commune X ou Y de petite importance peut très bien venir à l'AG et dire non hein,

ça ne va pas tout bloquer. Par contre, si nous ici on dit non, cela ça bloque tout !

Alors, je voudrais quand même que chacun soit conscient de la responsabilité du vote qu'il émet, parce que aller crier partout qu'il faut tout changer mais ne pas voter un ordre du jour qui est extrêmement neutre hein, il est extrêmement neutre cet ordre du jour, il permet beaucoup de choses. Et là, je voudrais quand même attirer votre attention sur ça, donc je pense vraiment, les amendements ouvrent un débat, et ce débat il aura lieu mais on ne peut pas traduire le dépôt de ces amendements quand on vote, me semble-t-il contre sur peine de prendre la responsabilité de soutenir un statu quo que j'ai cru comprendre, plus personne ne voulait.

Deuxième chapitre si je puis dire, la mission du futur Conseil d'administration, et c'est évidemment en lien direct avec les justifications notamment des amendements déposés par le groupe ECOLO.

Il est évident que ce futur Conseil d'administration va devoir réfléchir d'abord, et essayer de mettre les choses à plat, dans la raison, avec un peu de calme, et peut être se poser la question de savoir ce qu'une entreprise publique doit faire ou ne doit pas faire, et c'est une question difficile, vraiment, je n'ai moi-même pas de religion sur la question. Elle est philosophique, elle est pragmatique, elle est aussi évidemment tournée vers l'intérêt public de notre province et je constate quand même que jusqu'à présent, il y a quand même eu un large consensus en région liégeoise pour avoir une entreprise publique qui, petit à petit fait parfois d'autres choses que des missions de service public stricto sensu, à tort ou raison, nous le verrons mais ce consensus, il a quand même existé, on n'a pas tous halluciné, et par conséquent, demain on va devoir se positionner sur le périmètre d'action sans doute de l'entreprise publique, avec des gens qui pensent des choses différentes.

Mais excusez-moi, je suis parfois un peu étonné que les partis les plus à gauche regrettent qu'une entreprise publique élargisse son périmètre d'action tandis que le mien en particulier de parti a plutôt soutenu cet élargissement. Donc, il faut évidemment parfois un peu se poser des questions mais je note évidemment qu'à suivre l'extrême gauche, nous n'aurions plus d'entreprise publique que concernée par des missions de service public stricto sensu. Vous irez dire ça, peut-être pas à vos électeurs mais en tout cas aux 3.000 personnes dans le groupe. Donc, moi cette donnée-là je ne la perds pas de vue.

Alors, la mission elle sera de réfléchir à un cas juridique le plus adapté, elle sera d'essayer de répondre aux difficultés posées par le cadre actuel et je vais dire, le meilleur exemple que l'on a de cette difficulté posée par le cadre actuel c'est quand même ce débat presque impossible avec les amendements déposés par ECOLO et j'en conviens, c'est évidemment difficile de fonctionner dans un cadre intercommunal qui demande que des ordres du jour d'assemblées générales soient approuvés par un grand nombre de Conseils communaux et le Conseil provincial et de combiner ça avec une société comme PUBLIFIN ou NETHYS par répercussion aujourd'hui, c'est vrai c'est difficile. Peut-être que le modèle doit être revu et pas rien qu'à Liège. Il faudra le revoir à Namur, d'aucun participe parfois à des majorités donc il y a peut-être des questions qui se posent là-bas.

Il va falloir essayer de résoudre la question de ce lien peut être devenu un peu devenu aujourd'hui pernicieux entre les différents actionnaires et l'intercommunale. Et à mon sens, mais

## SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017

ça c'est une considération plus personnelle, il va falloir réaffirmer le rôle de la structure supracommunale qui chapeaute nos grosses intercommunales évidemment PUBLIFIN est la plus grosse de ces intercommunales.

Et quand je dis ça, je m'interroge aussi sur la question de savoir comment on peut soutenir dans certains lieux la suppression de cette coupole supracommunale tout en voulant, d'autre part, plus de transparence dans le fonctionnement des grosses intercommunales.

M. CONTENT, Conseiller provincial (de son banc).- Demandez à Charles MICHEL ou à Pierre-Yves JEHOLET !

M. LE PRESIDENT.- Terminez Monsieur CULOT !

M. CULOT, Chef de groupe (à la tribune).- Oui... Je pense entendre ce qu'ils disent et je pense partager beaucoup de ce qu'ils disent mais vous avez peut-être quelques problèmes de compréhension par rapport à ce qui se dit mais par contre, j'ai écouté et entendu certains de vos mandataires dire très clairement qu'ils veulent la suppression de cette coupole supracommunale alors, j'entends bien qu'il faut et je pense le dire relativement souvent qu'il faut la réformer parce qu'elle a sans doute montré ses limites en termes de capacité de contrôle ou de compréhension d'un certains nombres d'outils, mais on est en train de vouloir mener deux débats qui sont relativement contradictoires, c'est-à-dire celui qui tente à vouloir plus de transparence dans des outils intercommunaux, tout en voulant réduire le périmètre d'action du seul niveau de pouvoir pertinent à mon sens qui existe pour les contrôler, les suivre ou contrôler ce qu'elles font, c'est l'outil supracommunal qui est aujourd'hui la Province de Liège.

M. CONTENT, Conseiller provincial (de son banc).- hors micro => intervention inaudible

M. CULOT, Chef de groupe (à la tribune).- Dis, Matthieu, je ne savais pas que tu faisais la police des débats !!!

M. BERGEN, Conseiller provincial (de son banc).- C'est le Président qui fait ça !!!

M. CULOT, Chef de groupe (à la tribune).- Excusez-moi mais je parle de l'ordre du jour de l'intercommunale ! Mais si tu veux, tu peux venir t'exprimer, moi je n'ai pas de difficulté et j'ai toujours soutenu l'existence d'un débat au sein de ce Conseil donc, c'est peut-être me faire un mauvais procès mais c'est plus facile de me le faire à moi plutôt qu'au PTB. Soit !

Si je peux me permettre donc, cet ordre du jour est la mission à confier au futur Conseil d'administration, c'est quand même le titre de l'intervention que je suis en train de faire, ne vous en déplaise, la mission à confier au Conseil d'administration est libellée, comme suit aux termes de cette convocation d'Assemblée générale.

L'analyse de toutes les pistes de réflexions quant au devenir de l'intercommunale, lesquelles seront soumises à la délibération des associés lors d'une seconde Assemblée générale. Eh bien, quand on dit ça, on dit tout parce que comment analyser et étudier le devenir de l'intercommunale si on acceptait le principe que ce futur Conseil d'administration, il ne parlera que de PUBLIFIN, c'est évidemment impossible, le devenir de l'intercommunal c'est le devenir

du périmètre d'action de l'intercommunal et pendant 3 heures et quelques, nous venons d'entendre quel est ce périmètre d'action de l'intercommunale.

On ne peut pas penser la réforme de PUBLIFIN uniquement en regardant les statuts de PUBLIFIN et en se demandant comment les changer dans les mois à venir, c'est tout à fait impossible. Par contre, légalement parlant l'ordre de jour de l'Assemblée générale d'une société ne peut porter évidemment que sur le fonctionnement de la société puis après le Conseil d'administration, c'est quand même comme ça que ça se passe, va étudier, va faire des propositions et puis reviendra devant une Assemblée générale et fera état des propositions de réformes qui auront été étudiées. Donc, moi je suis tout à fait à l'aise avec un ordre du jour libellé de cette manière-là.

Enfin, j'en termine à titre de conclusion sur le fait que nous sommes évidemment tous bien conscients que le moment traversé qui donne lieu au vote de cet ordre du jour de l'Assemblée générale est un moment qui est difficile mais qu'en réponse à certains propos que j'ai entendus, nous ne sommes pas à Namur, nous ne sommes juges de rien, je pense qu'il faut rappeler que derrière chaque scandale ou « supposé » ou « qualifié comme tel », je mets des guillemets, il y a des hommes et des femmes, que ceux-ci méritent le respect et notre considération, ils méritent évidemment d'être écoutés, qu'il y a des obligations de rendre des comptes mais il y en a toujours et partout, et j'en appelle dès lors à une certaine modération et à ce que chacun prenne ses esprits pour le respect de ces personnes et aussi pour le devenir d'une société qui, je le répète, compte un très grand nombre d'emplois et à laquelle nous devons donc veiller de manière particulière et y veiller de manière particulière c'est mettre fin à l'hystérie générale que certains alimentent au quotidien.

Je vous remercie.

M. LE PRESIDENT.- Merci Monsieur le Conseiller provincial. Il n'y a plus de demande d'intervention ? M. Marc HODY. Vous avez la parole Monsieur le Conseiller provincial.

M. HODY, Conseiller provincial (à la tribune).- Monsieur CULOT, vous qui aimez le droit, venir dire que NETHYS est dans le périmètre de l'intercommunale, j'ai envie d'éclater de rire ! Je vous mets au défi, en tant que futur administrateur, de demander quoi que ce soit au Conseil d'administration de NETHYS ou à l'une de ses filiales.

Devant qui le Conseil... moi je pars toujours d'un constat assez simple : devant qui les administrateurs de NETHYS sont-ils responsables ? La réponse elle est là. Pas devant l'AG de PUBLIFIN !

Et vous pouvez essayer de dire que vous êtes au-dessus de la mêlée, décocher une petite fléchette pour l'extrême gauche, décocher une petite fléchette pour ECOLO, vous êtes en train de tout simplement essayer de justifier la cohérence de votre accord politique. C'est tout ce que vous faites. Vous êtes en majorité avec le PS à la Province, vous êtes en majorité en quelques sortes à tous les étages du groupe et donc j'ai envie de dire que si vous aviez pris la position contraire, j'aurais été heureusement étonné mais je ne m'attendais pas à autre chose.

L'hystérie dont vous parlez, elle est là où elle est et je la laisse là où elle est. Nous nous

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

sommes exprimés me semble-t-il de manière apaisée et claire et nous voulons sortir du périmètre de l'intercommunale pour réfléchir au devenir du groupe pour les raisons que je vous ai...

(M. HODY s'interrompt et s'adresse à Mme MICHAUX, Conseillère provinciale)

Ça vous ennuie Madame ?

Mme MICHAUX, Conseillère provinciale (de son banc).- Et bien oui, ça ne sert à rien de répéter 10.000 fois la même chose !

M. HODY, Conseiller provincial (à la tribune).- Oui, ça vous ennuie ! Réfléchir à comment on utilise 3 milliards d'euros de patrimoine public ça, ça ne vous intéresse pas ! Savoir ce qu'on en a fait, tout le disfonctionnement, ça ne vous intéresse pas !

M. LE PRESIDENT.- Monsieur HODY, terminez sur l'ordre du jour. Une dernière fois, terminez sur l'ordre du jour mais pas agresser les membres du Conseil !

M. HODY, Chef de groupe (à la tribune).- Je reprends. Je ne suis pas agressif, je suis juste un peu motivé par la mission qui est la nôtre.

M. LE PRESIDENT.- Curieuse motivation !

M. HODY, Chef de groupe (à la tribune).- Donc, je termine et j'espère que nous travaillerons de manière constructive et c'est notre esprit en tout cas. Mais le cadre me semble beaucoup trop restreint.

Je vous remercie.

M. LE PRESIDENT.- Bien ! Voilà. Tout le monde a pu s'exprimer, je clos la discussion générale.

Ecoutez-moi bien maintenant !

(Rires)

Pour l'ordre du jour de la réunion, pour procéder dans l'ordre, nous passons au vote sur la recevabilité des propositions d'amendements déposées par le groupe ECOLO des points de l'ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire fixée au 30 mars 2017 de la SCiRL « PUBLIFIN ».

Donc, notre Commission, Monsieur MESTREZ nous l'a dit, s'est prononcée pour une irrecevabilité. On est bien d'accord ?

Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission qui s'est prononcée pour une irrecevabilité de ces propositions ? Le groupe CDH-CSP, le groupe PS, le groupe MR

Qui est contre ? Le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui s'abstient ?

Les propositions d'amendements du groupe ECOLO sont donc considérées comme irrecevables.

Nous allons maintenant procéder au vote sur le document 16-17/193.

Je l'ai dit au Bureau tout à l'heure, je vous propose de voter sur chaque point de l'ordre du jour séparément comme cela a été fait en deuxième Commission et au Bureau :

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **fixation du nombre d'administrateurs à 11 membres (passage de 27 à 11 membres) et la suppression d'un mandat de Vice-Président** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ?

A l'unanimité, le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **fixation du montant des jetons de présence des administrateurs** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ?

A l'unanimité, le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **suppression du Bureau Exécutif, organe restreint de gestion** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ?

A l'unanimité, le Conseil provincial adopte le point.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **suppression de la possibilité statutaire de créer des Comités de secteurs ou de sous-secteurs** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ?

A l'unanimité, le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant les **modifications statutaires des articles 17, 18, 19, 21, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 38, 40, 43, 44, 45, 53, 56 et 62** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ?

A l'unanimité, le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **mission à confier au nouveau Conseil d'Administration consistant en l'analyse de toutes les pistes de réflexion quant au devenir de l'intercommunale, à soumettre à la délibération des associés** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP

- Qui est contre ? Le groupe PTB+

Qui s'abstient ? Le groupe ECOLO

Le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **démission des mandats d'administrateurs** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ? Le groupe ECOLO

Le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **révocation de(s) administrateur(s) non démissionnaire(s)** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe PTB+

Qui est contre ?

Qui s'abstient ? Le groupe ECOLO

Le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions du Bureau concernant la **désignation de Madame Katty FIRQUET, Députée provinciale Vice-présidente, en qualité de représentant de la Province de Liège au sein de l'Assemblée générale de la SCiRL « PUBLIFIN », en remplacement de Monsieur Georges PIRE, démissionnaire** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO

Qui est contre ? Le groupe PTB+

Qui s'abstient ?

Le Conseil provincial adopte le point.

- Qui est pour les conclusions de la deuxième Commission concernant la **proposition de désignation en qualité de représentants de la Province de Liège au sein du Conseil d'administration de la SCiRL « PUBLIFIN » de Monsieur Paul-Emile MOTTARD, Député provincial (PS), Monsieur Léon CAMPSTEIN, Conseiller provincial (PS), Madame Katty FIRQUET, Députée provinciale Vice-présidente (MR), Monsieur Jean-Claude JADOT, Conseiller provincial (MR), Monsieur Pierre ERLER, Conseiller provincial (CDH), Monsieur Marc HODY, Conseiller provincial (ECOLO)** ? Le groupe PS, le groupe MR, le groupe CDH-CSP, le groupe ECOLO

- Qui est contre ?

- Qui s'abstient ? Le groupe PTB+

Le Conseil provincial adopte le point

En conclusion, le Conseil adopte ladite résolution.

Bien, ceci terminait l'ordre du jour de l'Assemblée générale.

**SÉANCE PUBLIQUE DU 28 MARS 2017**

**Document 16-17/RA/01 : Rapport d'activités 2016 concernant « L'Enseignement et la Formation ».**

**Document 16-17/RA/04 : Rapport d'activités 2016 concernant « La Supra-communalité et le soutien aux Communes ».**

**Document 16-17/RA/05 : Rapport d'activités 2016 concernant « Les Affaires sociales »**

**Document 16-17/RA/06 : Rapport d'activités 2016 concernant « La Santé ».**

**Document 16-17/RA/07 : Rapport d'activités 2016 concernant « Les Relations extérieures ».**

**Document 16-17/RA/08 : Rapport d'activités 2016 concernant « La Culture ».**

**Document 16-17/RA/10 : Rapport d'activités 2016 concernant « Le Tourisme ».**

**Document 16-17/RA/16 : Rapport d'activités 2016 concernant « L'Agriculture et la Ruralité »**

(Voir rapports)

M. LE PRESIDENT.- Points 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11 de l'ordre du jour (documents 16-17/RA/01, 16-17/RA/04, 16-17/RA/05, 16-17/RA/06, 16-17/RA/07, 16-17/RA/08, 16-17/RA/10, 16-17/RA/16).

Je vous rappelle que les réponses du Collège aux interventions sur les rapports d'activités 2016 seront données demain.

**VII.- Approbation du procès-verbal de la réunion précédente**

M. LE PRESIDENT.- Point 12 de l'ordre du jour. Aucune réclamation n'ayant été déposée en ce qui concerne de la rédaction du procès-verbal de notre réunion, je le déclare approuvé.

**VIII.- Clôture de la réunion**

Je déclare close la séance publique de ce jour.

A demain !

La réunion publique est levée à 18h50'.

# Présentation du groupe

# Historique

**Pôle  
Energie**



**SOCOLIE**

**Pôle  
Télédis  
Télécoms**

**1968 :**

**Lancement de la  
télédistribution**

**nethys**

# Historique

**Pôle  
Energie**

**Pôle  
Télédis  
Télécoms**

## **Contexte années 2000 : la crise existentielle**

- **Libéralisation du secteur de l'énergie**
- **Transformation de la télédistribution en Télécoms**
  - ✓ **Sortie Electrabel du secteur du câble (vente du câble)**
  - ✓ **Lancement de Belgacom TV (numérique)**
- **Contexte de rationalisation du secteur intercommunal en Région wallonne**
- **Contexte économique et social**

**=> orientations stratégiques sont prises**

nethys

# Historique

## Pôle Energie

2006 Fusion **SOCOLIE**

2010 Fusion  L'ASSOCIATION  
LIEGEOISE  
DU GAZ

2012 Reprise **IMO**

2014 Création  **elicio**

## Pôle Télécoms

2005 : GIE ALE - Brutélé

2006 : Création 

2007 : projet câblo wallon

2009 : Reprise / contrôle



# Historique

## Pôle Invest

2006 Fusion **SOCOLIE**

= reprise de participations  
(Socofe, Publilec, EDF, ...)

2012 Prise de participation



SOCOFE  
Meusinvest  
Liège Airport  
IDELUX

## Pôle Assurances et crédits

2010 Fusion



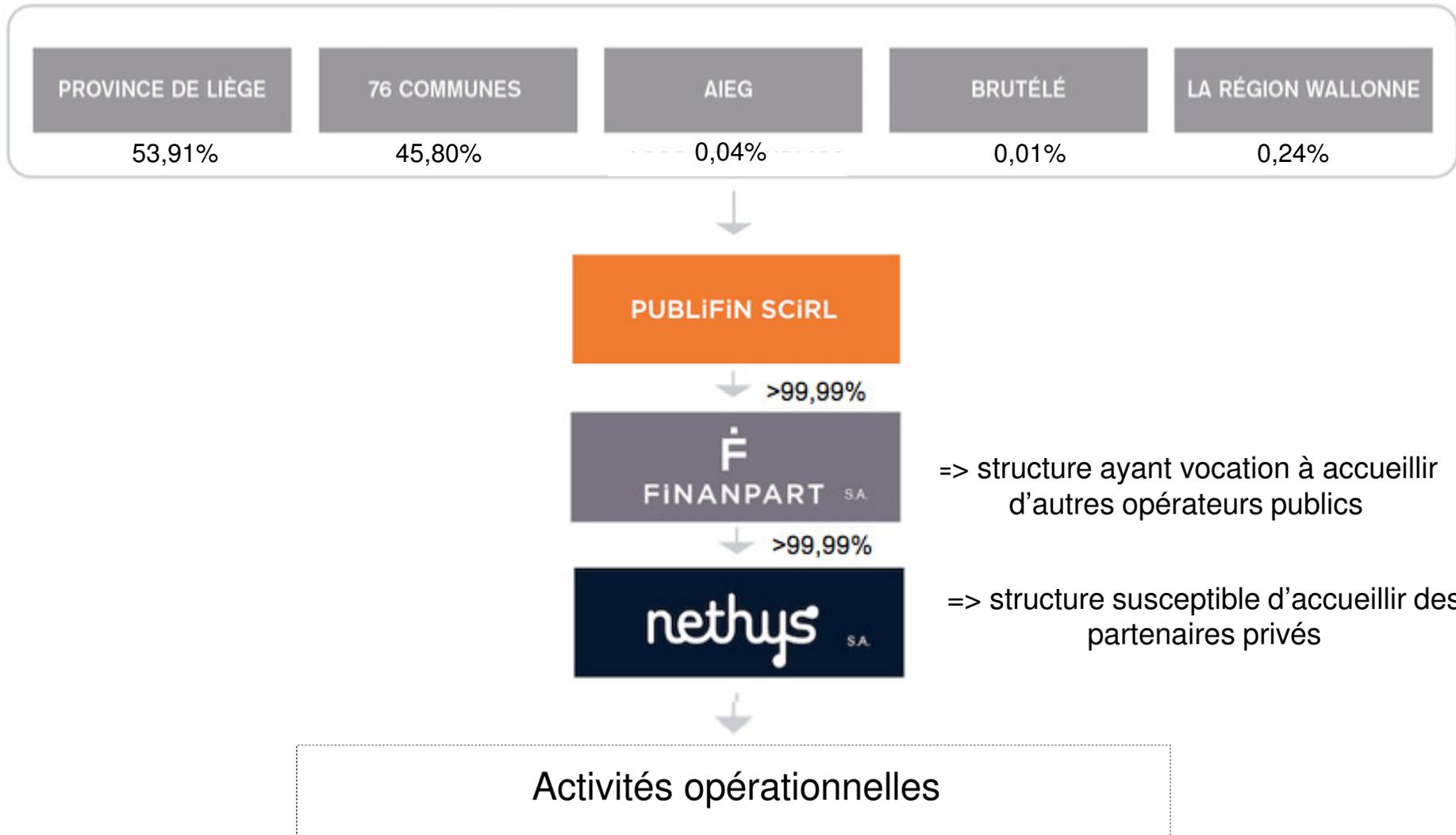
= reprise de participations  
(TCL, Credis)

2016 Prise de participations



nethys

# Le groupe aujourd'hui



# Une gouvernance en perpétuelle évolution

La Gouvernance du Groupe a connu des évolutions importantes au gré de sa construction industrielle :

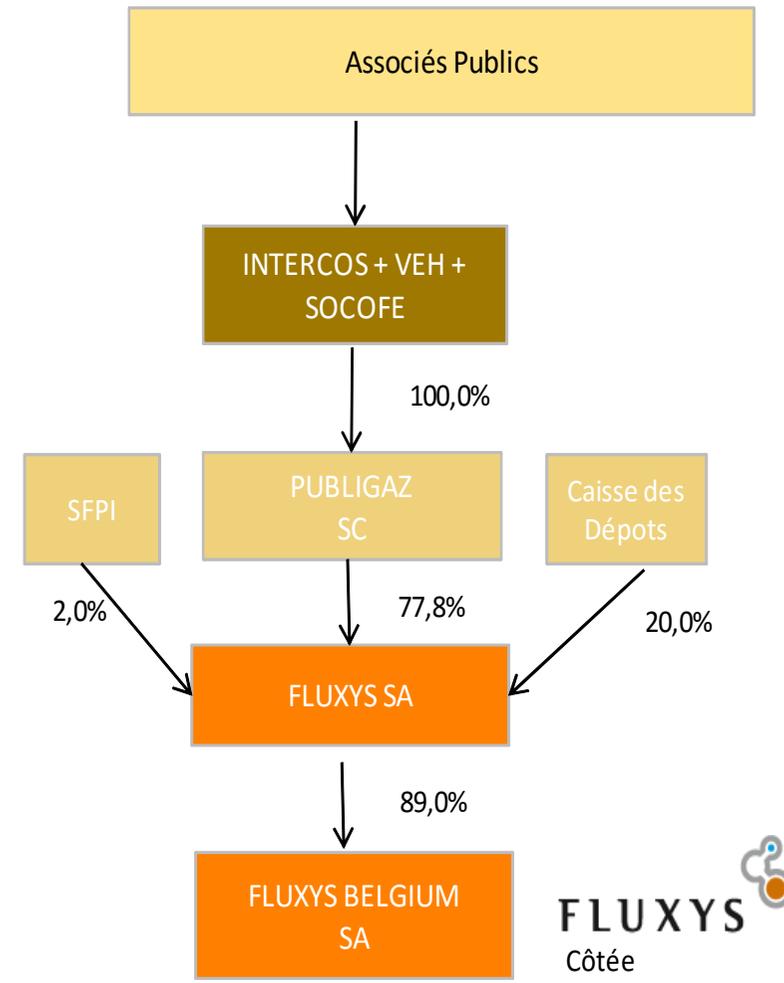
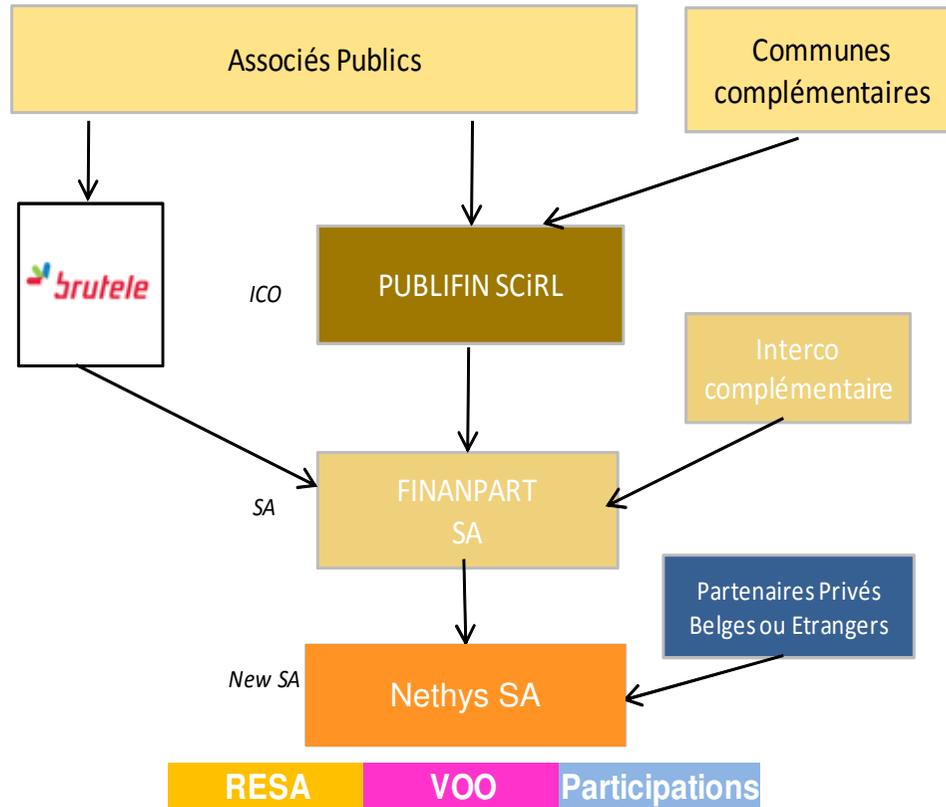
- Jusque 2009 : l'intercommunale est soumise au CDLD
- Juillet 2009 : adhésion de Fourons et Uccle – Loi du 1986 relative aux intercommunales
- Juin 2012 :
  - Les nombreuses opérations de consolidation/acquisition amènent le Conseil d'Administration à reconsidérer son modèle de gouvernance
  - **RESA Services SA** (pour les activités régulées)
  - **TECTEO Services Group SA** (pour les autres activités)
- Fin 2013 : mission « gouvernance » PWC
- Juin 2014 et juin 2015 : apports de branches d'activités à RESA SA et Nethys SA => transformation de Publifin scirl en holding (décision AG 28 juin 2015).

# Modèle Fluxys - Elia

P  
U  
B  
L  
I  
C

I  
n  
t  
e  
r  
c  
o

P  
a  
r  
t  
e  
n  
a  
i  
r  
i  
a  
t



# Nethys aujourd'hui

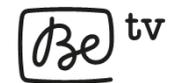
nethys



GRD



ENERGIE



integrale



Assurances  
et crédits

nethys

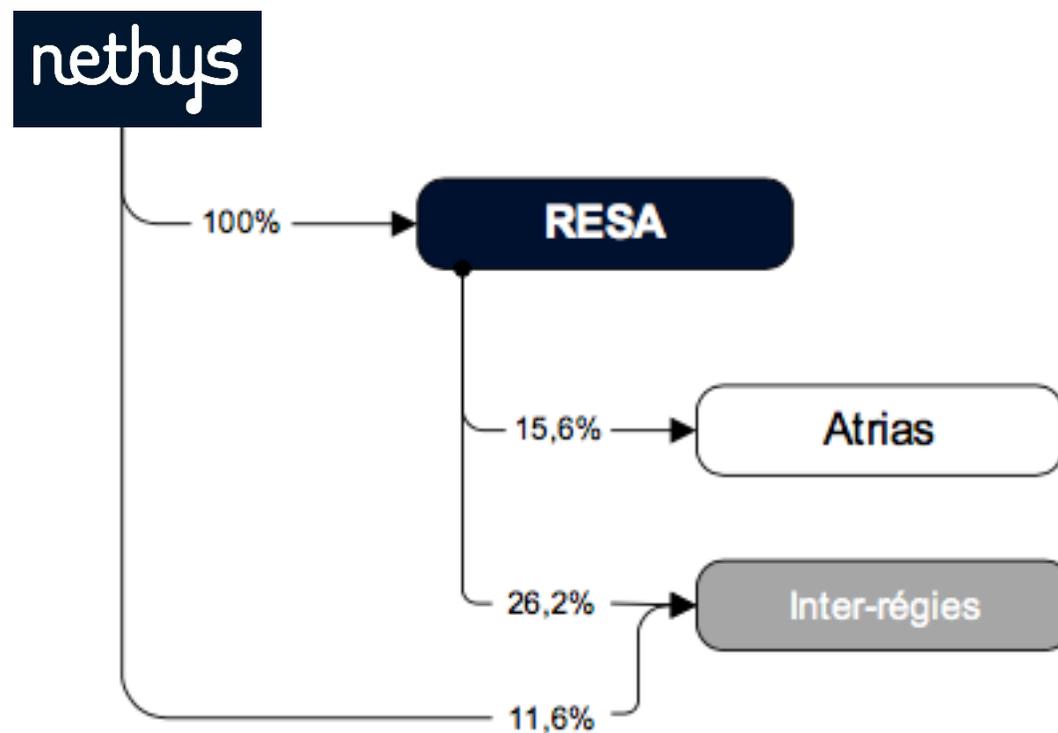
Participations

# Nethys aujourd'hui



GRD

# Nethys aujourd'hui

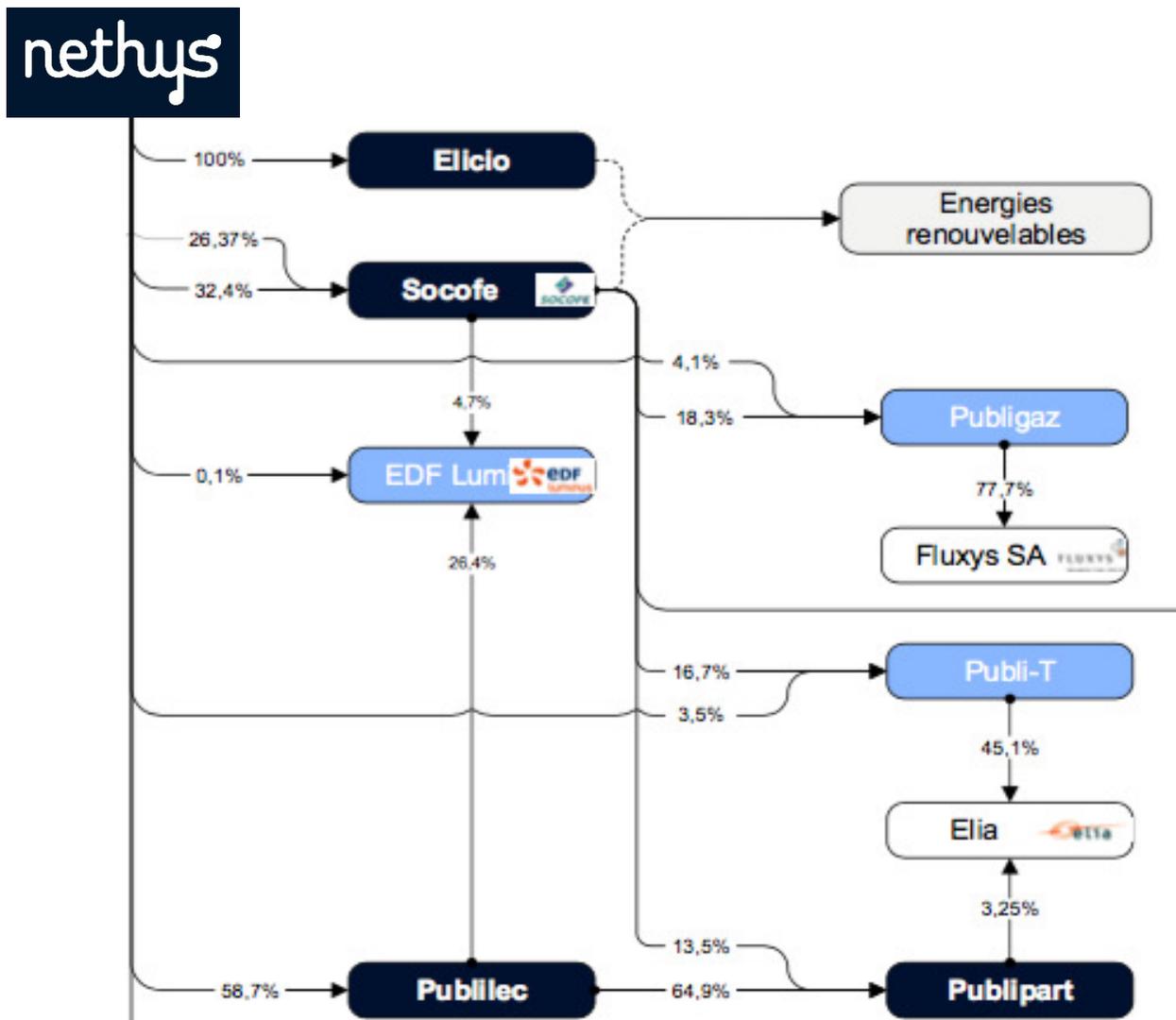


# Nethys aujourd'hui



# Nethys aujourd'hui

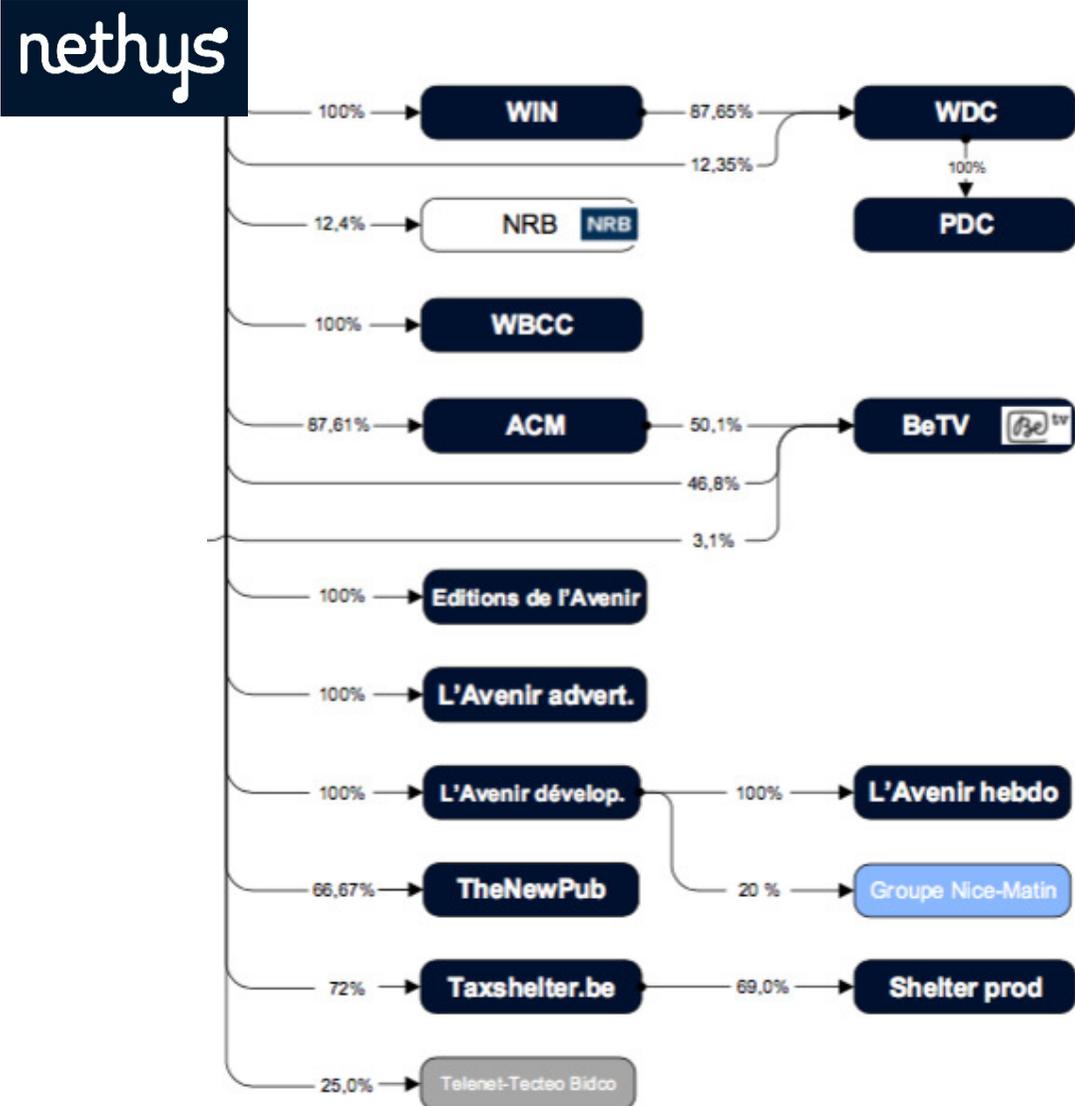
ENERGIE



# Nethys aujourd'hui



# Nethys aujourd'hui



# Nethys aujourd'hui

nethys



integrale

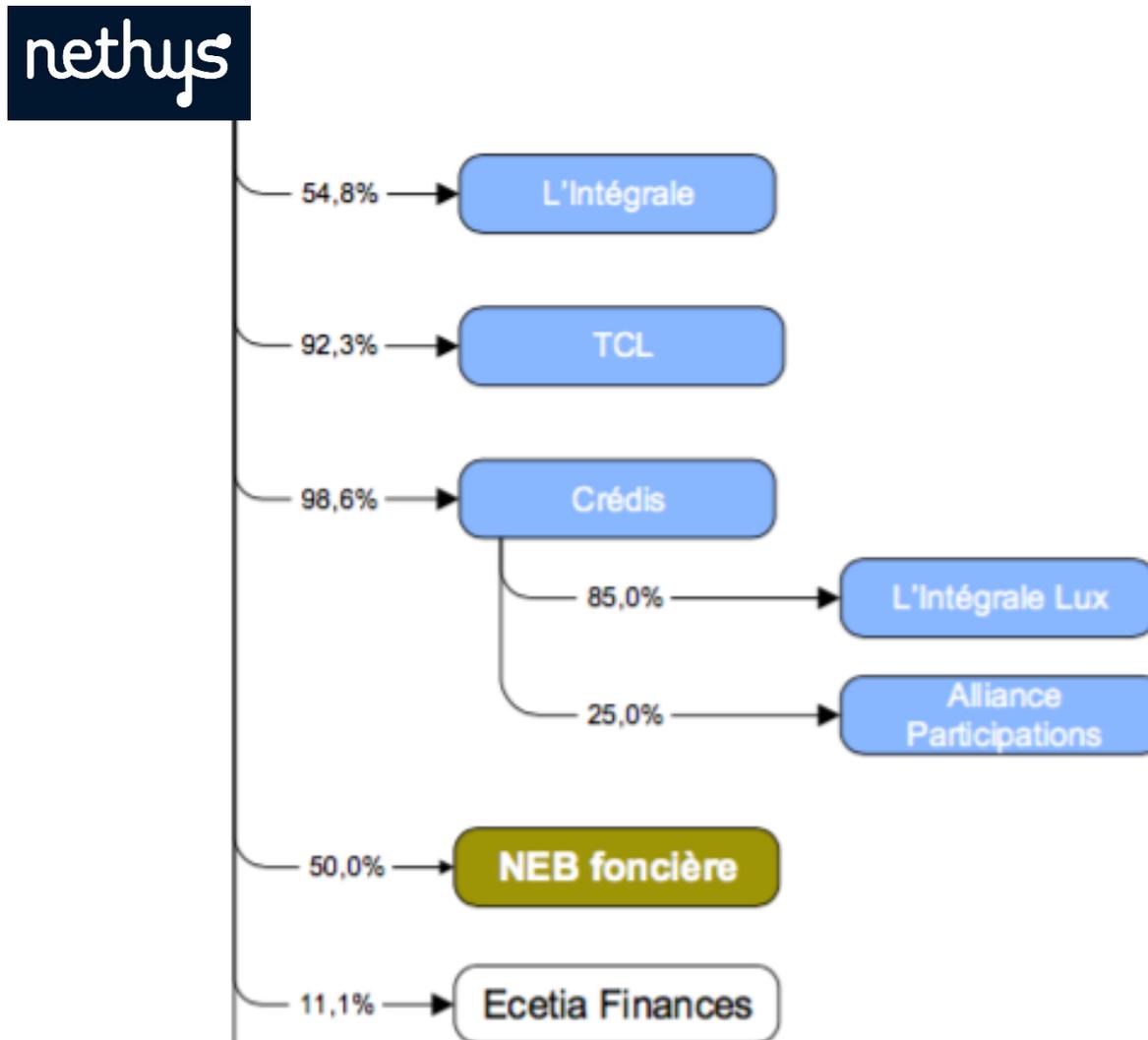


credis

Assurances  
et crédits

# Nethys aujourd'hui

Assurances  
et crédits



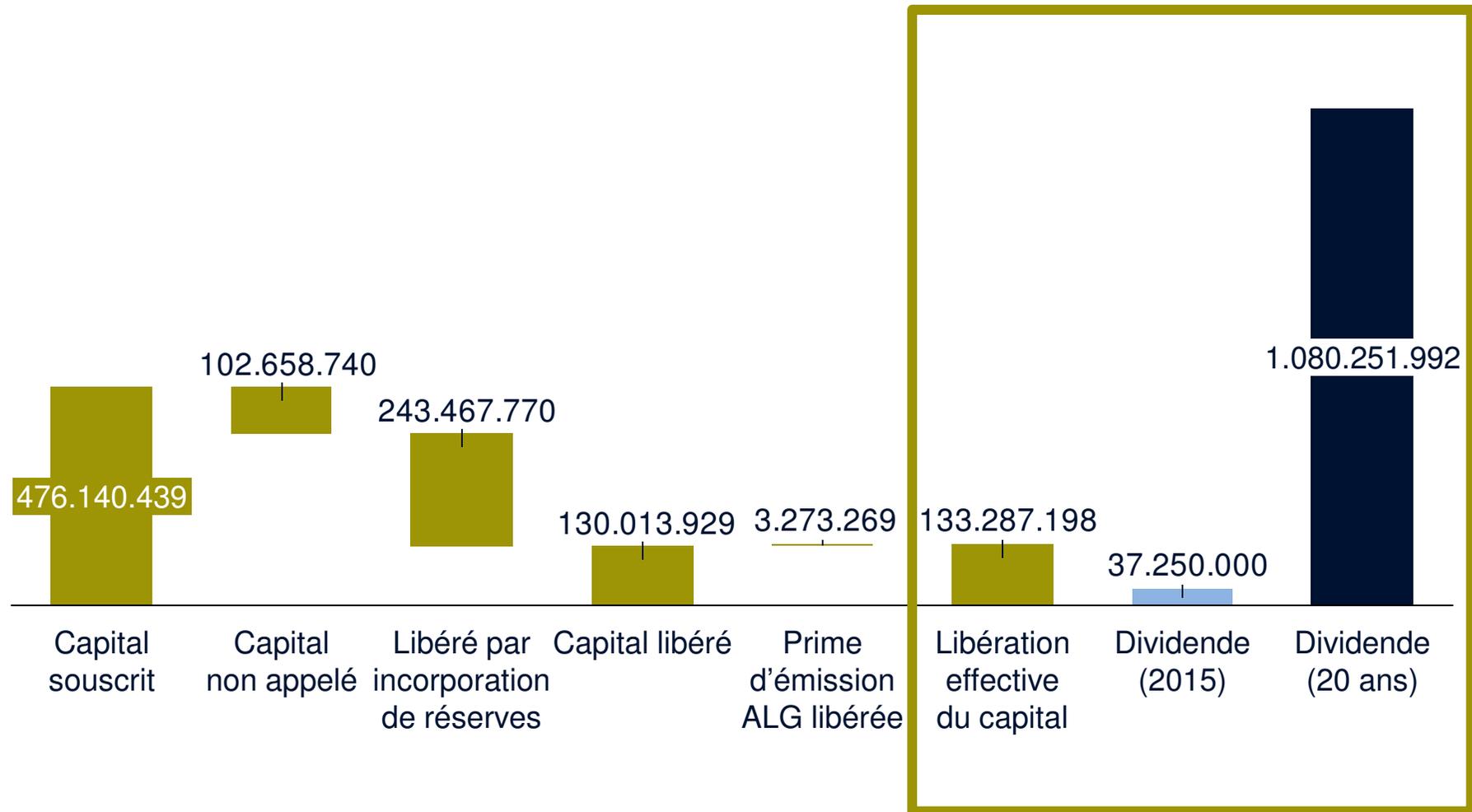
# Evolution des résultats financiers Publifin

PUBLIFIN SCiRL

EUR million consolidation



# Dividendes distribués sur 20 ans



Valeur économique du groupe : 3 - 4 Milliards €

nethys

# Groupe Nethys

- **Des activités diversifiées selon une logique industrielle de pôles historiques**
- **Complémentarité et cohérence des activités**
- **Profitabilité de ses activités**
- **Une gouvernance en évolution et construction**

nethys





Merci de votre  
attention



**PÔLE ENERGIE**

**INTRODUCTION**

# Le paysage énergétique est au début d'une importante mutation

TENDANCES	CONSEQUENCES	ACCÉLÉRATEURS
Stabilisation (provisoire?) de la consommation	Développement des aspects SMART	Responsabilisation citoyenne & tendances sociétales : <ul style="list-style-type: none"> <li>• (near) zero marginal cost (une fois l'installation payée)</li> <li>• Prosumerization (consommateur producteur)</li> <li>• sharing</li> <li>• green &amp; durable</li> </ul>
Évolution des coûts relatifs de production de l'énergie	Développement des Microgrids	Prix relatif des énergies pour le citoyen suite aux nombreuses alternatives technologiques (pompe à chaleur, photovoltaïque, ...)
Croissance forte de la production renouvelable	Gestion active de la demande/Flexibilité	Sécurité des centrales nucléaires
↘ Coût Distributed Generation  4.1. ↗ Production individualisée 4.2. ↗ Stockage 4.3. ↗ Smart Data & IoT	Importance accrue des données (comptage/flexibilité)	Réglementations & Objectifs UE

# Le paysage énergétique est au début d'une importante mutation



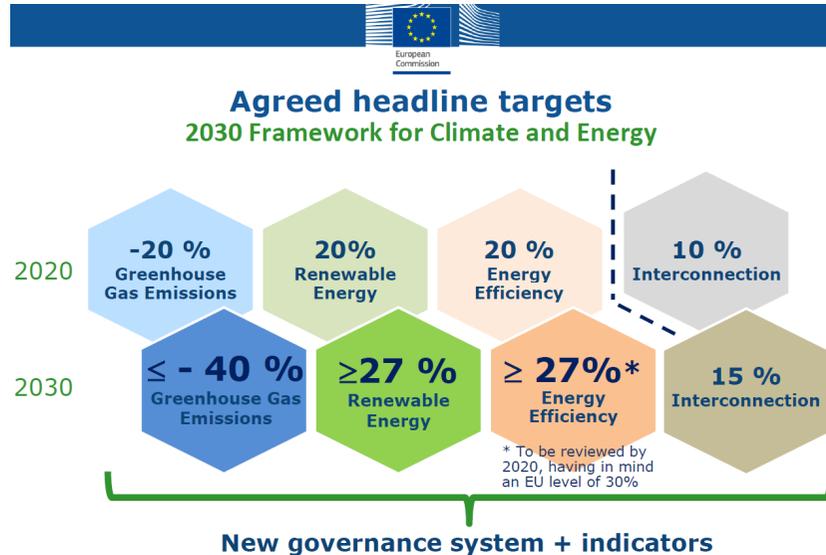
Energie nucléaire (50% de la production brute d'électricité) et danger pour la sécurité

Energies fossiles (84% de la consommation) et danger de pollution

Objectifs européens 40/27/27 en 2030



# Les Objectifs Européens



Début 2014, la Commission européenne avait proposé **de nouveaux objectifs** en matière de climat et d'énergie **à atteindre d'ici 2030**. Après de nombreux débats, le Conseil Européen des 23-24/10/2014 a adopté le Paquet Energie-Climat avec de nouveaux objectifs pour 2030 :

1. **27% d'énergies renouvelables** dans le mix énergétique;
2. **40% de réduction des émissions** de gaz à effet de serre par rapport à 1990;
3. **27% d'économies** d'énergie.

# Les Objectifs Européens



1. Priorité à l'**efficacité énergétique** : 30 à 40% d'économies pourraient être engrangés en améliorant l'efficacité énergétique des bâtiments, sans affecter le bien-être ou la production industrielle
2. Placer l'Europe au premier rang mondial dans le domaine des **énergies renouvelables** : encourager de multiples manière les alternatives « propres » (production et consommation moins polluantes, transports, partage,...)
3. Faciliter le **rôle actif du citoyen** : des consommateurs autorisés à produire, stocker, partager, consommer ou vendre.

# Nethys s'inscrit dans ces évolutions, et les a anticipées en développant son Pôle Energie.



Gestion Réseau  
& Data



Production  
éolienne

Projets  
Panneaux  
Photovoltaïques,  
hydroélec,  
cogénération



# RESA est le gestionnaire de réseau de gaz et d'électricité



RESA exerce son activité dans le secteur régulé de distribution d'électricité et de gaz. RESA est le principal **Gestionnaire de Réseaux de Distribution** (GRD) d'électricité et de gaz en Province de Liège.

	Réseaux	Distribution	#pts d'accès	#communes couvertes	RAB
Réseau Électricité	14.000 km	3635 GWh	433.000	54	677 M€
Réseau Gaz	4.000 km	5477 GWh	232.000	58	590 M€
TOTAL	18.000 km	9112 GWh	665.000	71	1.267 M€

**Aujourd'hui, RESA bénéficie d'une notation prévisionnelle de « A2 » par l'agence Moody's**, la même notation que la Région Wallonne, et a séduit les investisseurs en bouclant avec succès en quelques jours son émission d'emprunt obligataire (500 M€).

**Au départ d'une situation financière délicate**, RESA a été transformée au sein de Nethys afin d'anticiper et affronter les mutations profondes attendues dans le secteur énergétique ces prochaines années.

# NETHYS Energy est en charge du développement de nouveaux projets dans le secteur des énergies renouvelables



Depuis 2007, NETHYS ENERGY est le secteur d'activité de NETHYS en charge du développement de nouveaux projets dans le secteur des énergies renouvelables (photovoltaïque, hydroélectricité, cogénération). Parallèlement, ce secteur se concentre sur l'utilisation rationnelle de l'énergie (URE) et propose un panel complet de services énergétiques.

**NETHYS ENERGY s'engage dans la mise en œuvre des principes de développement durable et propose :**

- des projets respectueux de l'environnement
- des projets citoyens
- des projets économiquement rentables

**NETHYS ENERGY accompagne les grands enjeux européens :**

- améliorer l'efficacité énergétique
- développer des moyens de production durable
- réduire les émissions de gaz à effet de serre

**NETHYS ENERGY propose des services et des conseils qui rencontrent la stratégie de ses clients en matière de gestion de l'énergie :**

- Bornes de rechargement des véhicules électriques
- Installation de smart-meters
- Éclairage intelligent

Plus de 3MWc de PV déjà installés (soit plus de 25.000T de CO2 évitées/an) et 5MWc planifiés en 2017.

Plus de 70 monitorings énergétiques de communes et entreprises.

# ELICIO est la filiale de Nethys active dans la production d'électricité issue du secteur éolien



Société filiale de NETHYS, installée à Ostende, ELICIO est une entreprise énergétique qui se concentre sur la **production d'électricité issue du secteur éolien**.

ELICIO est née en 2014 suite à la reprise par NETHYS des activités « éoliennes et biomasse solide » de la société ostendaise ELECTRAWINDS. L'unité de biomasse solide a été revendue en 2015 pour un montant de 6.000.000 EURO.

Aujourd'hui ELICIO est présent avec 31 sociétés en Belgique, France, Serbie et le Kenya dans l'éolien on-shore et est un acteur important dans l'éolien off-shore en Mer du Nord en Belgique (Norther, Rentel, Mermaid, Seastar).

Pour chaque installation, la société fait appel à une technologie de pointe et est présente à chaque étape du projet :

- Le développement
- L'ingénierie
- La construction
- L'exploitation

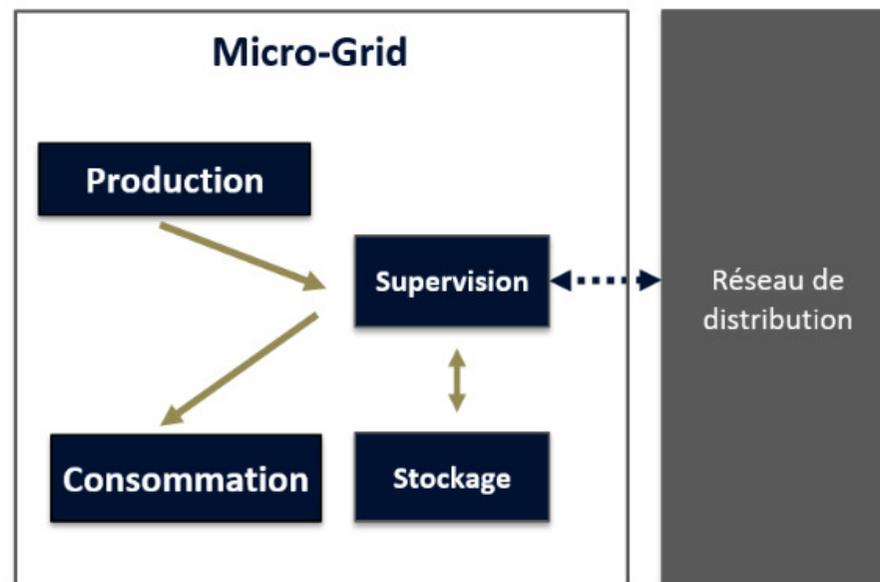
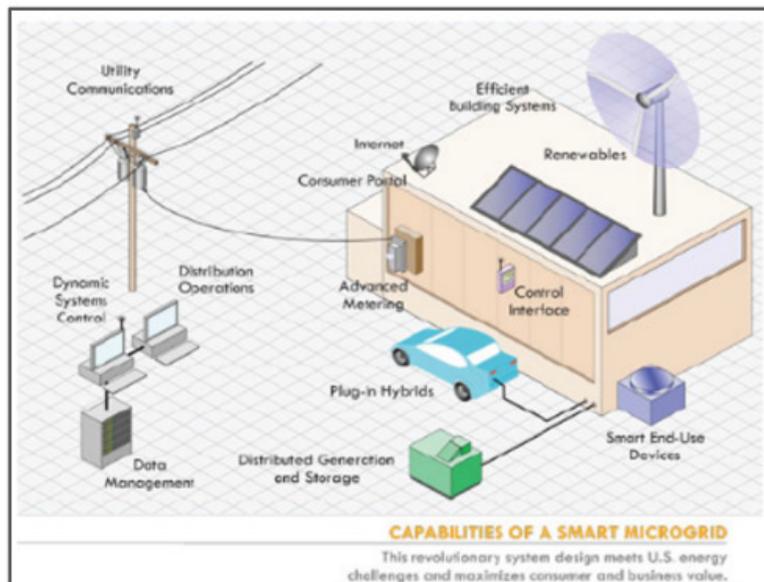
Au niveau belge et international, Elicio développe un portefeuille de projets éoliens pour une capacité totale de 1.160 MW.

Le parc actuel d'Elicio (Belgique+France) génère une production de 385.000 MWh/an brut, ce qui permet de desservir l'équivalent de 110.000 ménages.

# La complémentarité entre RESA, Nethys Energy, Elicio et au-delà est notamment illustrée par les Microgrids

## Qu'est-ce qu'un Micro-Grid?

Le Micro-Grid (ou micro-réseau) est un réseau local sur lequel sont raccordés des moyens de production, des systèmes de stockage d'énergie et des charges, qui est interconnecté avec le réseau de distribution traditionnel (macrogrid). Il peut sous certaines conditions, être ponctuellement, déconnecté du macrogrid et fonctionner de manière autonome.



# Trois projets de Microgrid sont actuellement menés au sein de Nethys, en collaboration avec une Chaire Universitaire ULg

nethys

Chaire Universitaire Nethys - ULg



## Projet MeryGrid

<b>Consommation</b>	3 PME (MéryTherm, MéryBois et C.B.V.)
<b>Production</b>	Panneaux solaires Turbines Hydroélectriques
<b>Particularités</b>	Création d'une cabine « micro-réseau » et « suppression » des cabines clients
<b>Périmètre</b>	dimensionnement, réalisation et exploitation

## Projet E-cloud

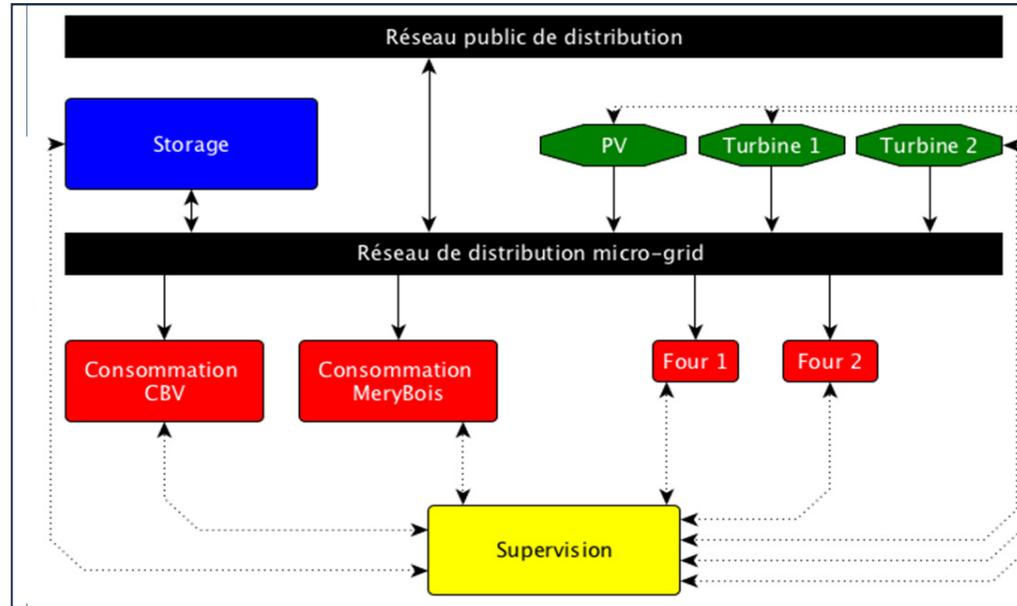
<b>Consommation</b>	Plusieurs PME – zoning industriel
<b>Production</b>	Panneaux solaires
<b>Particularités</b>	Chaque client conserve sa propre cabine → E-cloud et virtual power plant
<b>Périmètre</b>	dimensionnement, réalisation et exploitation

## Projet Engis

<b>Consommation</b>	Grandes entreprises – zoning industriel
<b>Production</b>	Pas de production actuellement. Installation d'une cogénération à biomasse.
<b>Périmètre</b>	Dimensionnement (Etude de faisabilité)

# Micro-Grids : Projet MeryGrid

nethys



## Partenaires

## Observateurs



Mérytherm S.A.

mérybois



Commune d'Esneux



# Micro-Grids : Projet Engis

nethys



## Les idées centrales sont :

- Les entreprises du zoning industriel d’Engis veulent réduire leur facture énergétique (chaleur et électricité)
- Il n’y a actuellement pas de production locale
- Construction potentielle d’une centrale de cogénération à biomasse sur le site
- Etude pour juger de la faisabilité technique et de la rentabilité de construire, autour de cette centrale:
  - un réseau de chaleur local
  - un micro-grid électrique



Partenaires	Clients potentiels
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chantier Bertrand</li> <li>• Dumont Wautier</li> <li>• Prayon</li> <li>• Hydrométal</li> <li>• Revatech</li> <li>• Knauf</li> <li>• Holcim Granulat</li> <li>• Recyfuel</li> </ul>

# Micro-Grids : Projet E-Cloud



## Les idées centrales sont :

- Des unités de production sont mises à disposition d'une communauté de clients
- La production locale qui est consommée localement peut être valorisée et bénéficier d'un tarif « réseau » préférentiel
- L'énergie qui n'est pas produite localement entre dans les processus classiques de marché. Les clients gardent leur liberté de négociation pour cette part.
- Le stockage de l'énergie électrique contribue à augmenter la consommation de la production locale au sein du E-Cloud

# La complémentarité entre RESA, Nethys Energy, Elicio et au-delà est notamment illustrée par les Microgrids

## Un microgrid est composé de :

- Réseau électrique
- Production d'électricité au départ d'énergies renouvelables
  - PV pour résidentiel et les PME (zoning)
  - éolien
  - cogénération / biomasse
- Stockage et flexibilité



## Un microgrid nécessitera :

- Efficacité énergétique
- Gestion intelligente du réseau (gestion des flux énergétiques)
- Réseau de communication en temps réel



## Autres :

- Véhicules électriques



nethuys

**RESA**

nethuys



# Le paysage énergétique est au début d'une importante mutation

## SuperGrid

Grosses unités centralisées  
Modèle européen

## Smart Grid

Réseau intelligent  
↗ efficacité économique (LT)  
et opérationnelle

## Microgrids

Petites unités décentralisées  
Modèle fédéral/régional

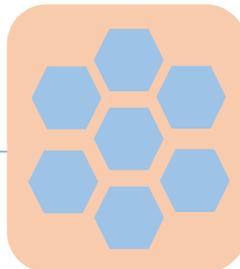


# VISION ENERGETIQUE



SUPER-GRID ?

2030



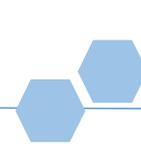
SmartGrid



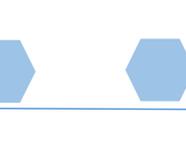
Essor des MicroGrids



Industries



PME



Particuliers



POC

2017

OFF-GRID ? Microgrids connectés ou... îlots ?

# VISION

## LE GRD =

**Le premier contact privilégié de tout citoyen ou toute entité\* à la recherche de solutions responsables, solidaires, intelligentes, sûres et durables d'approvisionnement et de gestion des dépenses en énergies.**

\* privée ou publique

# 4 NOUVEAUX RÔLES CLÉS DU GRD

## 1. Asseoir la SOLIDARITE entre tous les citoyens (on-/off-grid)

- Contribution obligatoire et solidaire de tous au coût du réseau (contribution à la sécurité d'approvisionnement des infrastructures publiques et stratégiques)
- Contribution des URD au raccordement (tarif variable selon coût réel)

## 2. Garantir la FIABILITE, la SECURITE et la CONFIDENTIALITE des DATA

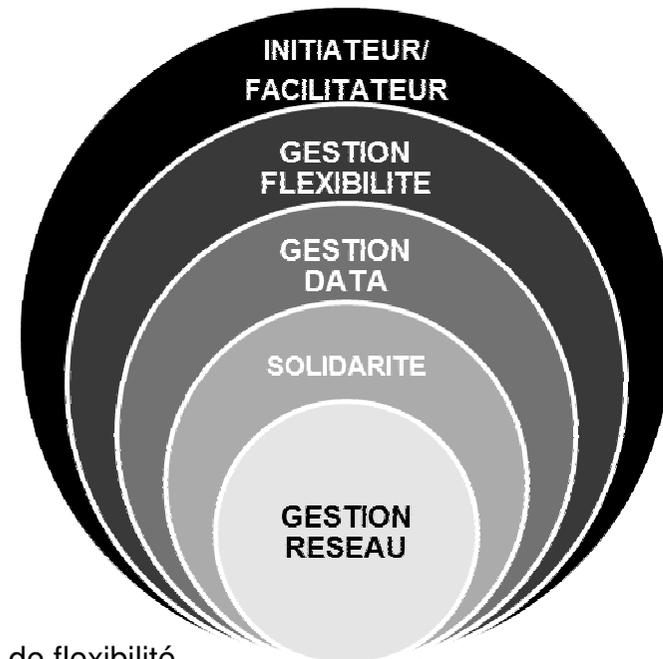
- GRD en tant que gestionnaire unique central du comptage et des données (consommation, prélèvement, injection)
- Box standard ?

## 3. Gérer activement la demande et la FLEXIBILITE

- GRD en tant que gestionnaire unique de toutes les données de flexibilité nécessaire à la bonne gestion de l'équilibre de son réseau

## 4. Faciliter le développement d'un Smart Grid en initiant, facilitant et encourageant les PROJETS PILOTES innovants

- Exemples : Construction et gestion de Micro-grids, stockage, e-mobilité,...

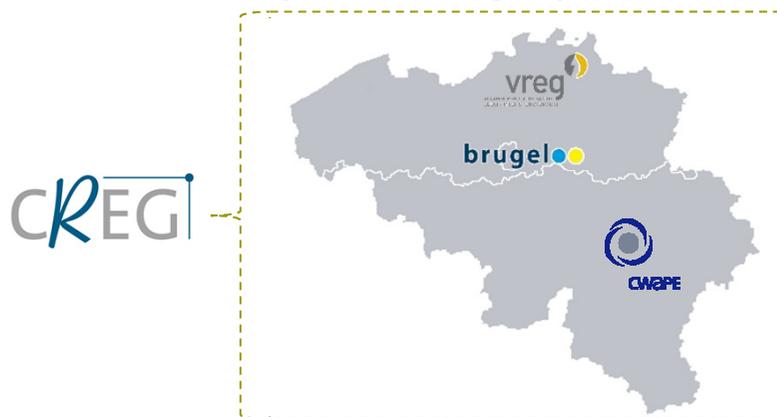


# Une bonne GESTION de la TRANSITION sera un impératif

- Nécessité de bonne gestion accrue vu le besoin simultanément de...
    - Maintenir l'infrastructure existante (Grid)
    - Investir dans le modèle futur (Smart)
    - Améliorer la productivité (1,5%/an à pd 2020 – cf. plan tarifaire)
  - Réflexion sur le modèle tarifaire adéquat
    - Efficacité énergétique
    - Efficience économique
    - Tenant compte d'un rendement sur RAB limité
- Dans ce contexte, la recherche de synergies avec les autres activités du groupe Nethys, ou externes au groupe, sera un atout majeur :
- Investissements IT partagés
  - Achats groupés
  - Partage de services supports (RH, FIN, IT, call centers,...)
- La complémentarité des activités au sein de Nethys (énergie, réseaux) permet clairement d'envisager ce type de synergies, dans le respect des limites imposées par le régulateur.

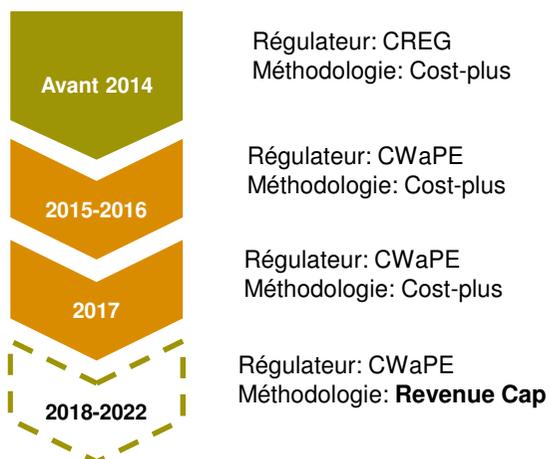
# Cadre réglementaire belge

## Environnement réglementaire énergétique



- La Belgique compte 4 régulateurs pour le secteur de l'Énergie: le régulateur fédéral (CREG) est en charge des GRT; les régulateurs régionaux sont en charge des GRD.
- Depuis juillet 2014, la fixation des tarifs de distribution de l'énergie a été transférée d'une compétence fédérale (CREG) vers une compétence régionale (CWaPE).
- Le régulateur régional en Wallonie est la CWaPE (Commission Wallonne Pour l'Énergie)
- Elle est en charge de:
  - Régulations techniques
  - Distribution locale d'électricité et de gaz naturel
  - Exécution des obligations de services publics
  - Approbation des programmes d'investissement
  - Fixation des tarifs (applicable à partir du 1er janvier 2015)
- Les autres régulateurs régionaux sont la VREG pour la Flandre et Brugel pour Bruxelles.
- **Jusqu'à maintenant, les GRD Wallons avaient toujours été soumis à des méthodologies de type « Cost+ ».**
- Cette approche assurait la continuité, la stabilité et la prévisibilité des revenus.
- **La CWaPE travaille actuellement sur une nouvelle méthodologie (2018-2022) qui devrait être basée sur une approche « Revenue cap » (enveloppe fermée),**

## Méthodologies tarifaires



# Cadre réglementaire : Méthodologie 2018-2022 (2019-2023)

## Situation

- La CWaPE a publié mi-2015 un acte préparatoire énumérant les principes principaux de sa méthodologie tarifaire 2018-2022.
- Subséquemment, des groupes de travail ont été organisés avec les GRD pour travailler à l'élaboration de la méthodologie.

## Objectifs du régulateur

- Contrôle des coûts
- Augmentation de la qualité du réseau
- Stimulation de l'innovation
- Focus sur les économies d'énergie et les productions décentralisées d'énergie renouvelables ou cogénération
- Optimisation des réseaux de gaz naturel
- Rémunération équitable des capitaux investis

## Grands principes

### Principes généraux:

- Période réglementaire de 5 ans;
- **Implémentation d'un système « revenue cap » basé sur un business plan approuvé par la CWaPE ;**
- **Introduction d'un stimulus pour accroître l'efficacité via un facteur de productivité (X factor = 1,5%/an);**
- Suppression du principe des « embedded costs ».

### Principes liés aux Capex:

- Introduction d'une nouvelle méthode de calcul du taux WACC incluant la dette et aligné aux conditions du marché;
- Suppression de la distinction entre RAB primaire et secondaire.

## Méthodologie Revenue cap

Authorised revenue<sub>t</sub>

$$= \left( \text{AR fixed ex ante}_{t-1} \times \left( 1 + \frac{\text{CPI}_t - X}{100} \right) \right) + \text{RB}_t + \text{SRX}_t + \text{SC}_t + \text{SB}_t$$

### Where

AR fixed ex ante <sub>t-1</sub>	Revenu autorisé au début de la période réglementaire pour t-1
CPI	Consumer price index
X	Facteur de productivité
RB <sub>t</sub>	Solde réglementaire = revenu autorisé <sub>t-1</sub> – revenu réalisé <sub>t-1</sub>
SRX <sub>t</sub>	Solde réglementaire lié aux autres revenus de la RAB
SC <sub>t</sub>	Solde réglementaire = (coûts réalisés <sub>t-1</sub> – coûts budgétés <sub>t-1</sub> ) x couverture
SB <sub>t</sub>	Budgets spécifiques liés aux objectifs stratégiques (déterminés par CWaPE)

## Marge équitable – rémunération RAB

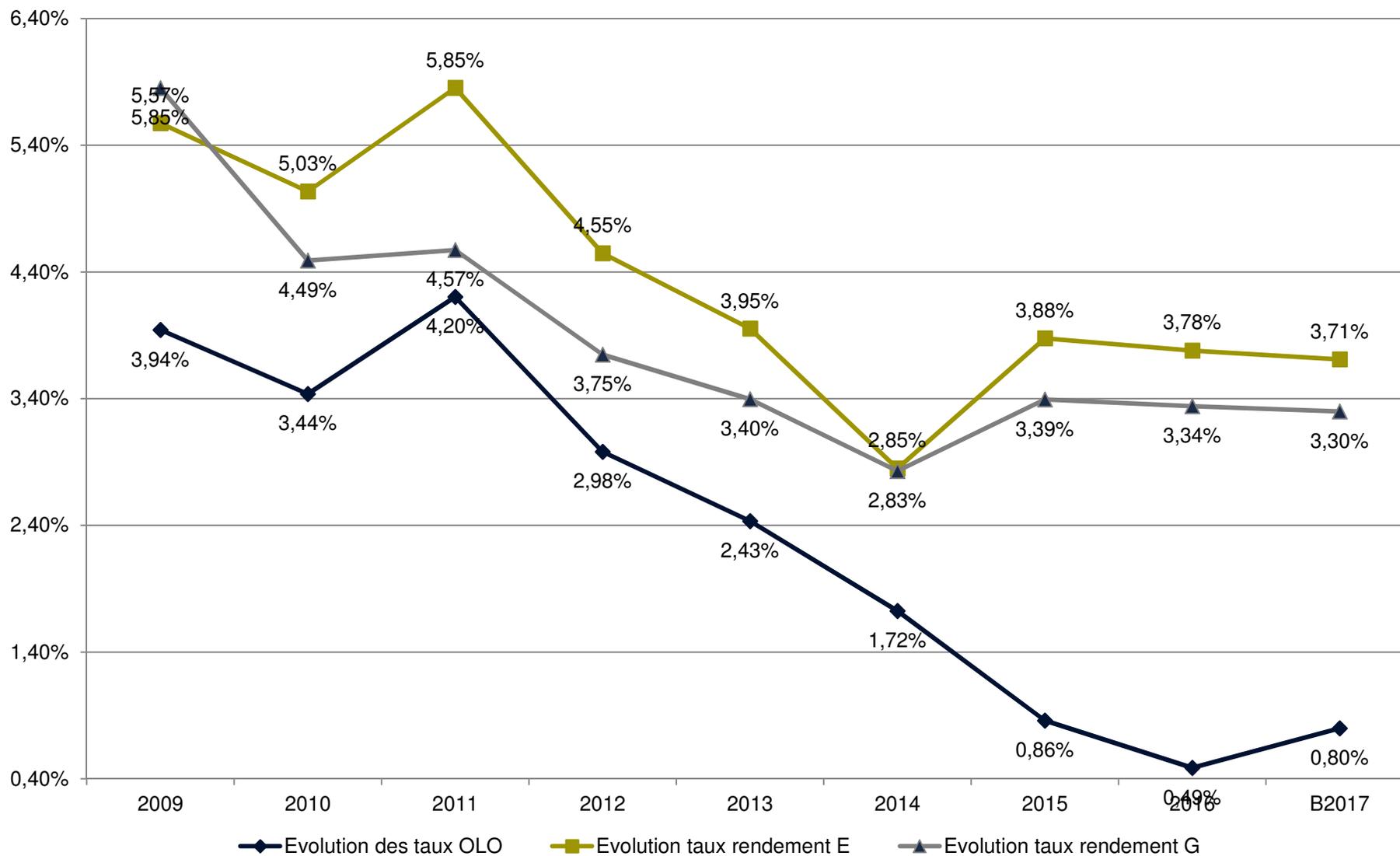
$$\text{WACC} = \frac{E}{E+D} \times K_e + \frac{D}{E+D} \times K_d$$

- Suppression des embedded costs et de la prime d'illiquidité
- Taux sans risque en ligne avec le marché
- Prime de risque basée sur un historique long terme
- Beta basé sur l'analyse des sociétés de transport
- Beta aligné entre gaz et électricité
- Paramètres déterminés ex-ante, pas de révision durant ou après la période réglementaire
- **Gearing normatif de 47.5% (E/E+D) fonds propres et 52.5% dette (D/E+D)**

## Conclusion

- Méthodologie plus incitative, mais...

# Evolution des taux de rendements sur RAB



# Evolution tarifaire 2004-2017

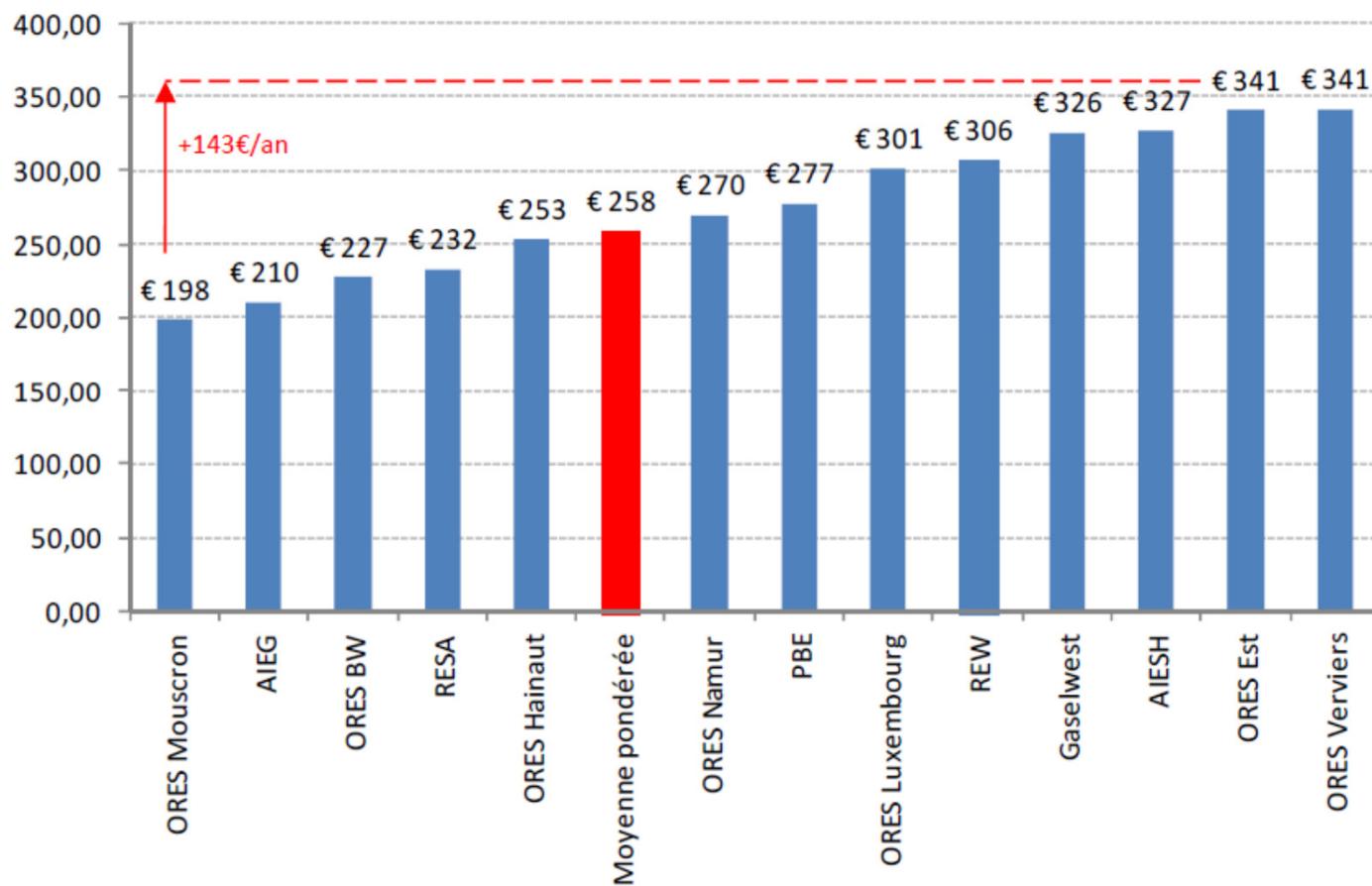
Evolution moyenne annuelle du tarif ELEC RESA : 2,20%  
Evolution moyenne annuelle du tarif GAZ RESA : 1,48 %  
Evolution moyenne annuelle de l'inflation: 1,78 %



# Comparaison des tarifs électricité

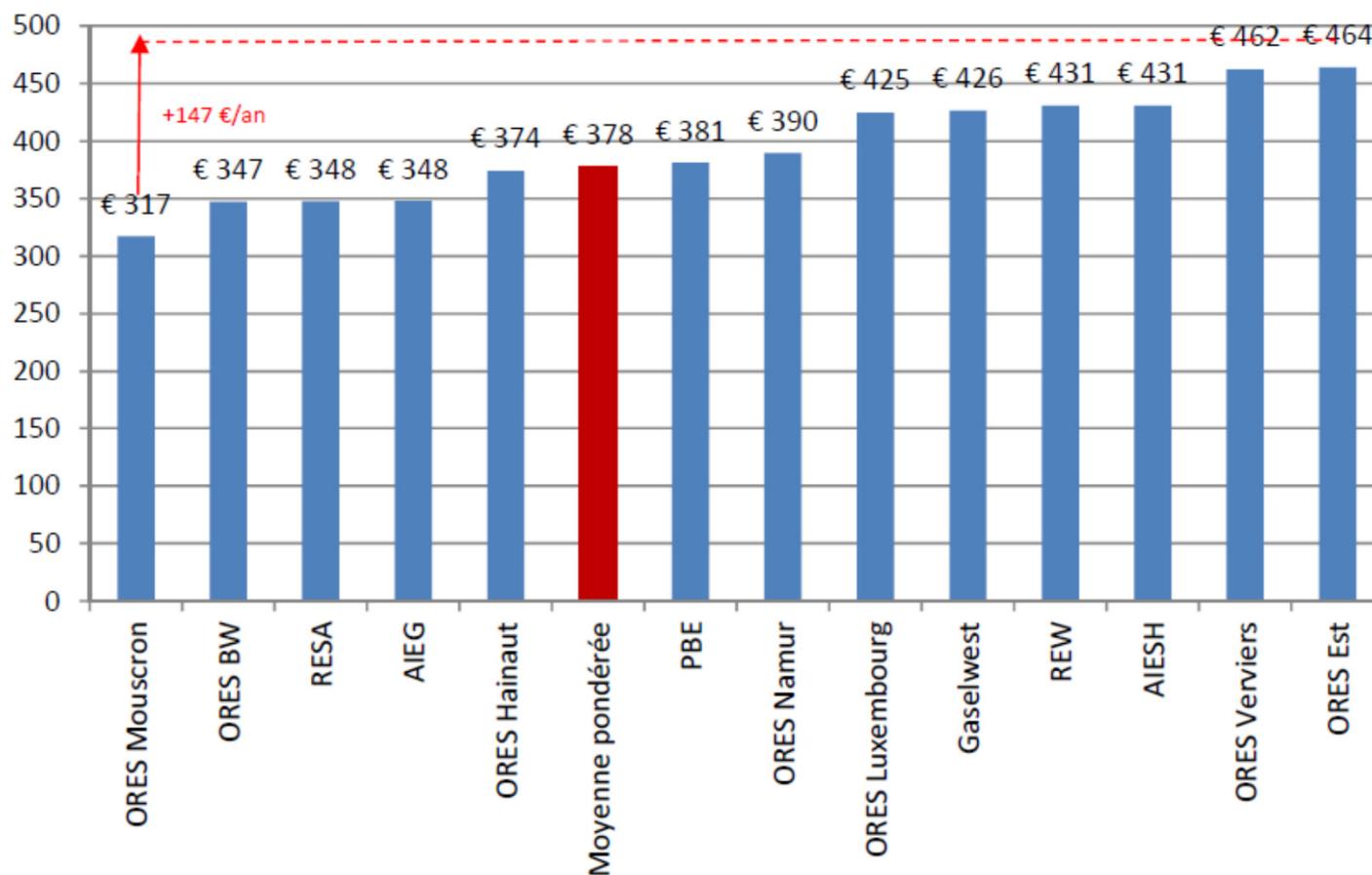
## Comparaison des tarifs de distribution électricité

Juin 2016 - Clientèle Dc (1600 kWh h.pleines - 1900 kWh h.creuses)

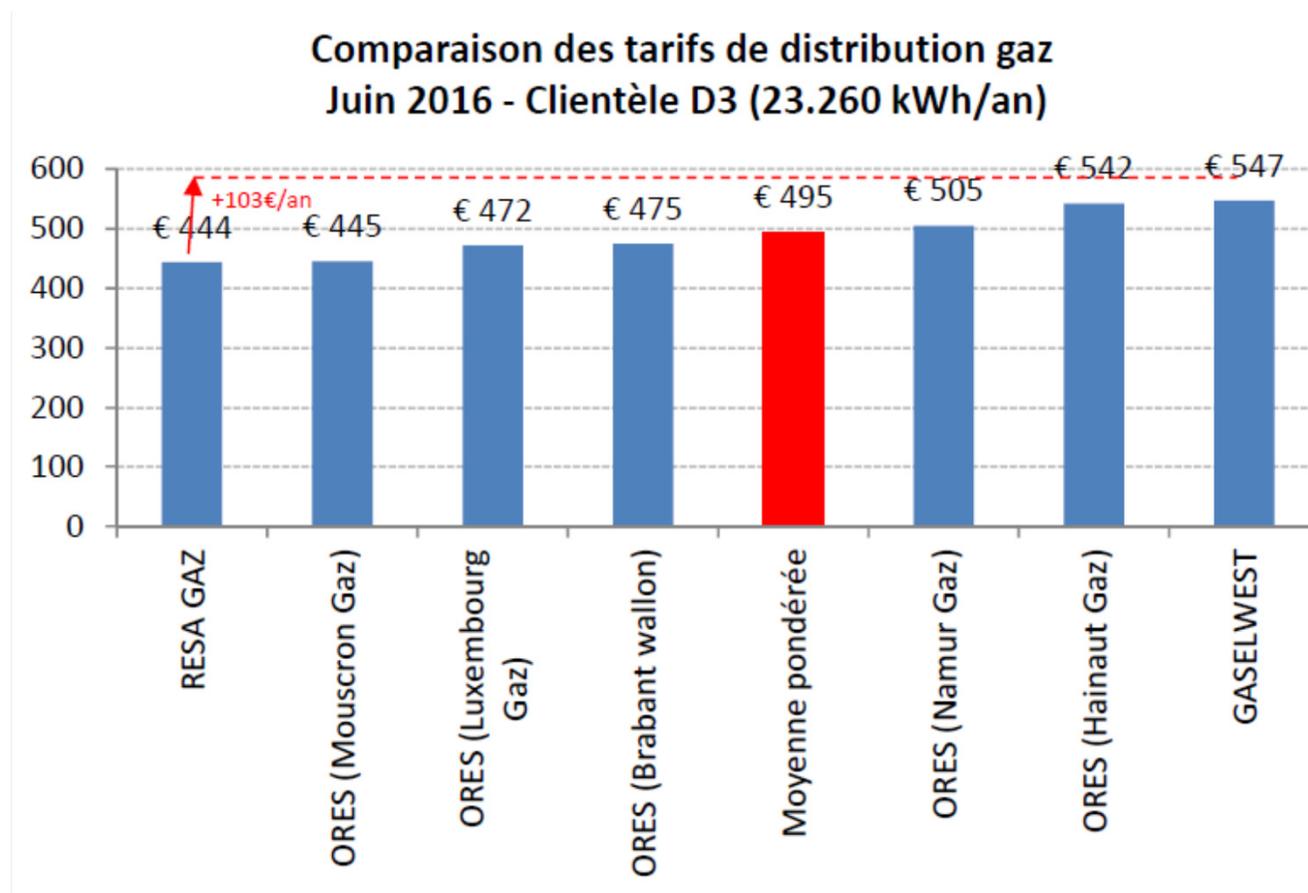


# Comparaison des tarifs électricité

Coûts annuels de distribution + transport électricité  
client-type Dc - juin 2016



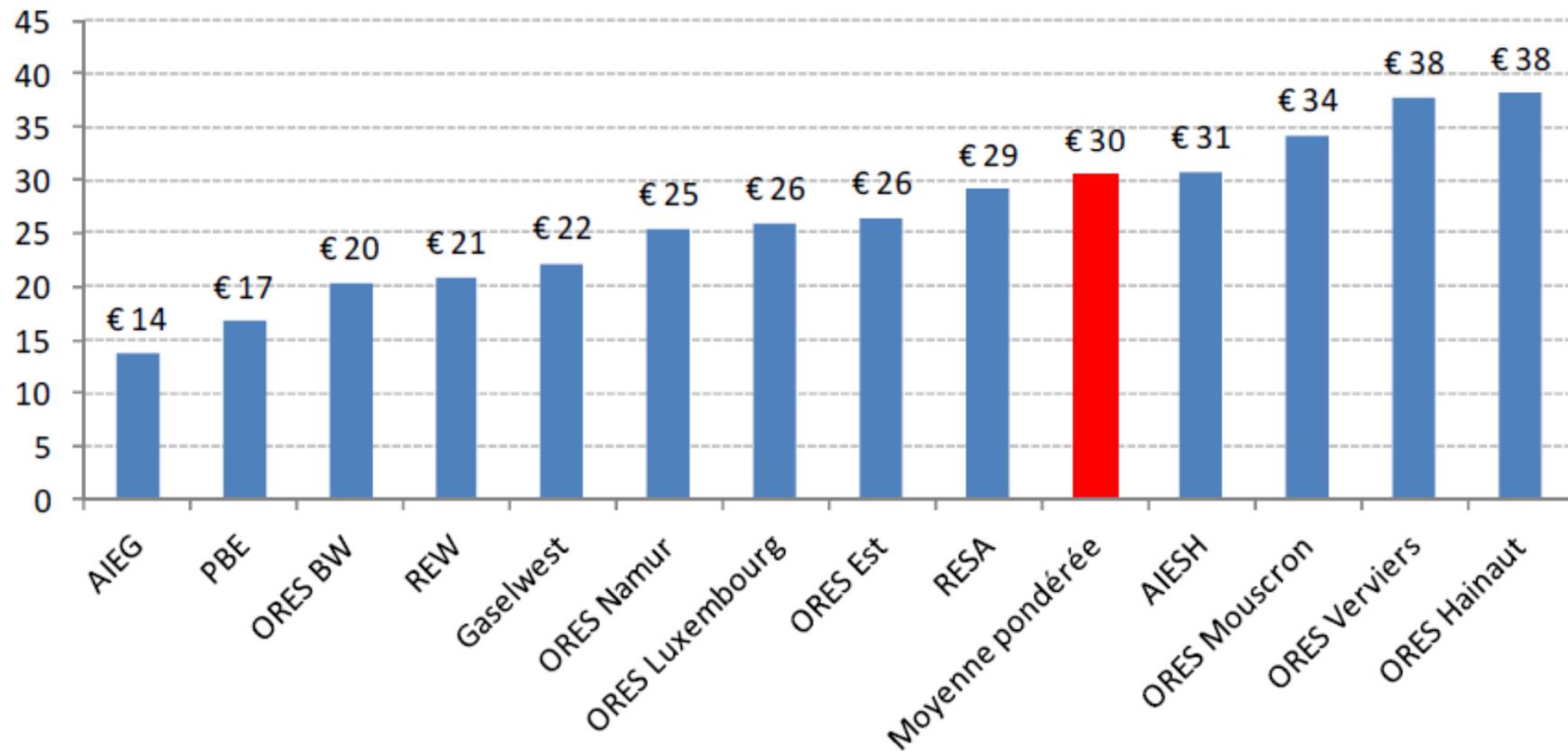
# Comparaison des tarifs gaz



# Comparaison des tarifs OSP électricité et gaz

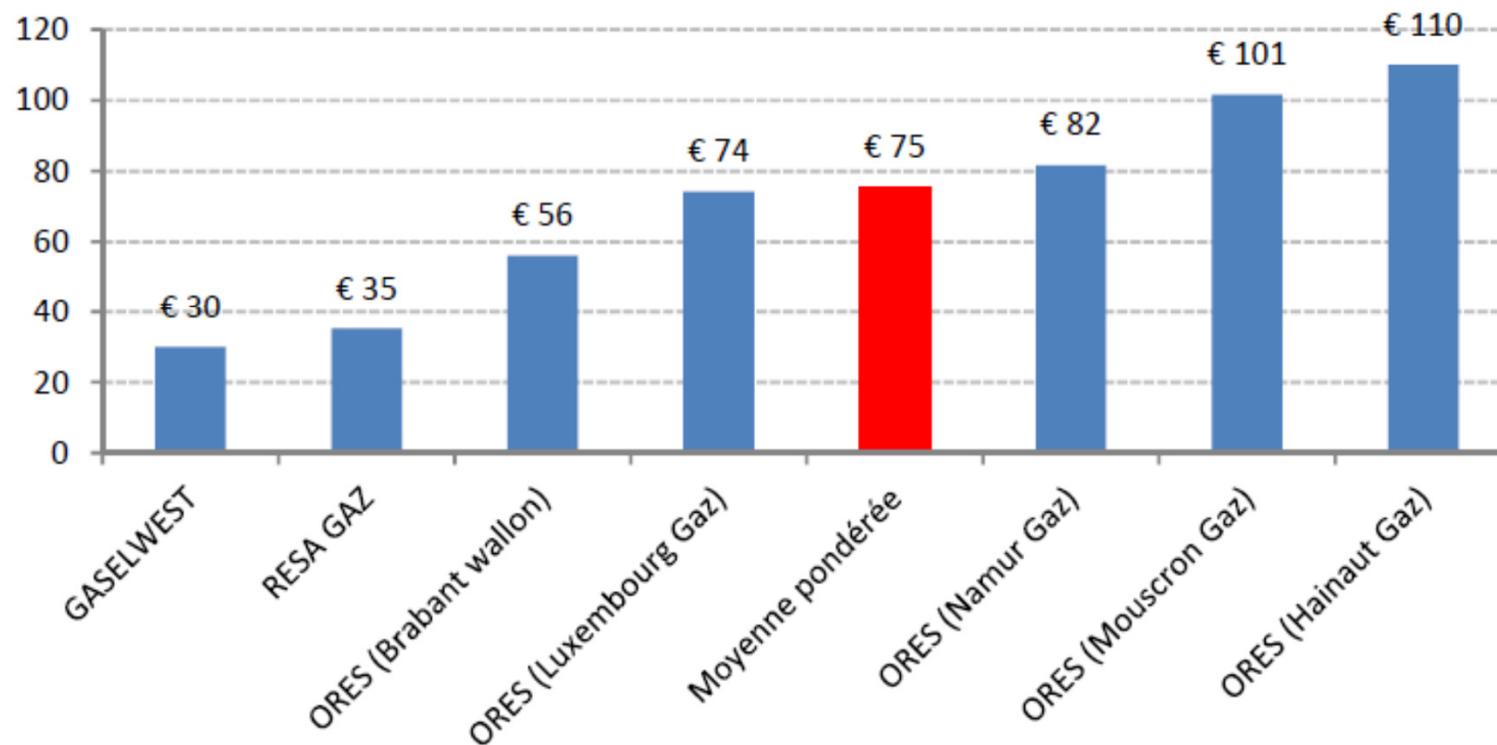
## Comparaison des tarifs OSP électricité

Juin 2016 - Clientèle Dc (3500 kWh/an)



# Comparaison des tarifs OSP électricité et gaz

Comparaison des tarifs OSP gaz  
Juin 2016 - Clientèle D3 (23.260 kWh/an)



nethys

**NETHYS ENERGY**



# Présentation de Nethys Energy



- Développement de projets de production d'électricité à partir de sources d'énergie renouvelable (photovoltaïque, éolien, biomasse, hydro)
- Stockage et flexibilité
- Efficacité énergétique (gestion Smart de l'énergie , etc.)
- Télégestion: monitoring d'installations de production, gestion de la consommation,...

# Politique « green » interne et externe

- **Optimisation de l'efficacité énergétique :**
  - Monitoring global (Eau, électricité, gaz) de bâtiments
  - Offre de service énergétique complète
  - Eclairage
  - Télégestion : régulation de chauffage à distance, optimisation de l'autoconsommation
  - Installation de « smart-meters » compteurs intelligents (Smart-Park)
- **Production d'électricité au départ de sources d'énergies renouvelables :**
  - Installation de plus de 3 MWc de panneaux photovoltaïques

# Réalisations de Nethys Energy - PV

En photovoltaïque :

Type	Puissances installées (kWc)	Tonnes de CO <sub>2</sub> évitées/an
Communes	474	4.071
Industriels	3.000	24.858
<b>Total</b>	<b>&gt; 3 MWc</b>	<b>&gt; 25.000 T</b>

En 2017 : 5 Mwc supplémentaires seront installés (Budget)

- 3MWc sont déjà planifiés.

# Réalisations de Nethys Energy – Efficacité énergétique

Monitoring	Monitoring installations PV et énergétiques
Communes	40
PME & Industriels	30

**Objectif 2017 en efficacité énergétique : 30 nouvelles installations à monitorer ( +/- 100 points de mesure)**



©2017

**élicio**  
BY nethys



est un producteur d'énergies renouvelables  
actif sur la scène internationale

**POUR CHACUN DE SES PROJETS, ELICIO EST PRÉSENT  
ACTIVEMENT À CHAQUE ÉTAPE :**

- l'identification de nouveaux sites éoliens
- le développement du projet
- l'ingénierie
- la construction
- l'exploitation pour la durée de vie du projet





**Consolidation perimeter Elicio as of 31/12/2016**

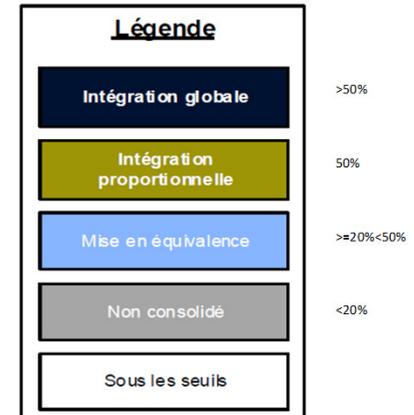
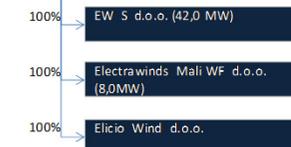
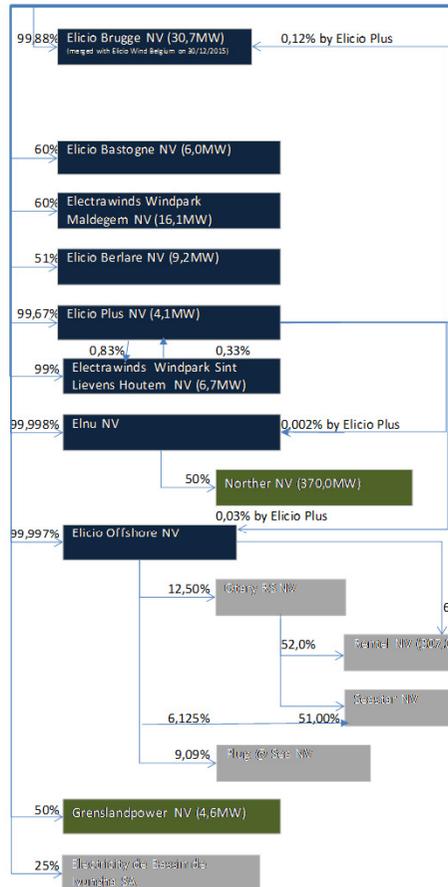
# companies BE: 15  
**MW installed & under construction BE**  
 Total (not taking into account ownership): 754,4  
 as per economic interest (MW x economic ownership): 282,8  
 as per consolidation interest (MW x conso%): 257,8

# companies FR: 12  
**MW installed & under construction FR**  
 Total (not taking into account ownership): 126,5  
 as per economic interest (MW x economic ownership): 115,7  
 as per consolidation interest (MW x conso%): 122,5

BE: 1  
 Elicio NV  
 # companies RS: 3  
**# MW installed & under constr FR: 50,0**

TOTAL PERIMETER	
# legal entities:	32
# MW operational & under construction (FID taken as per 31/12/2016):	total: 930,8
as per economic interest (MW x economic ownership):	448,5
as per consolidation interest (MW x conso%):	<b>430,2</b>

# companies KE: 1  
 Electrawinds Kenya Ltd  
 99%  
 1% by Elicio Plus





## L'ÉOLIEN, UNE MAÎTRISE INDUSTRIELLE





## L'ÉOLIEN, UNE MAÎTRISE INDUSTRIELLE

**26** parcs éoliens opérationnels en Belgique et en France

**BELGIQUE** : 15 parcs éoliens opérationnels d'une puissance brute de 73,5 MW.

**FRANCE** : 11 parcs éoliens opérationnels d'une puissance brute de 100,45 MW.

**3** parcs éoliens en développement au Kenya et en Serbie

**KENYA** : 1 parc éolien de 90 MW.

**SERBIE** : 2 parcs éoliens en construction d'une puissance totale de 50 MW.

Un portefeuille de projets éoliens

**ONSHORE** : en Belgique et en France.

**OFFSHORE** : en Mer du Nord, en Belgique

LA TOTALITE DU PARC

ACTUEL GÈNÈRE UNE PRODUCTION DE

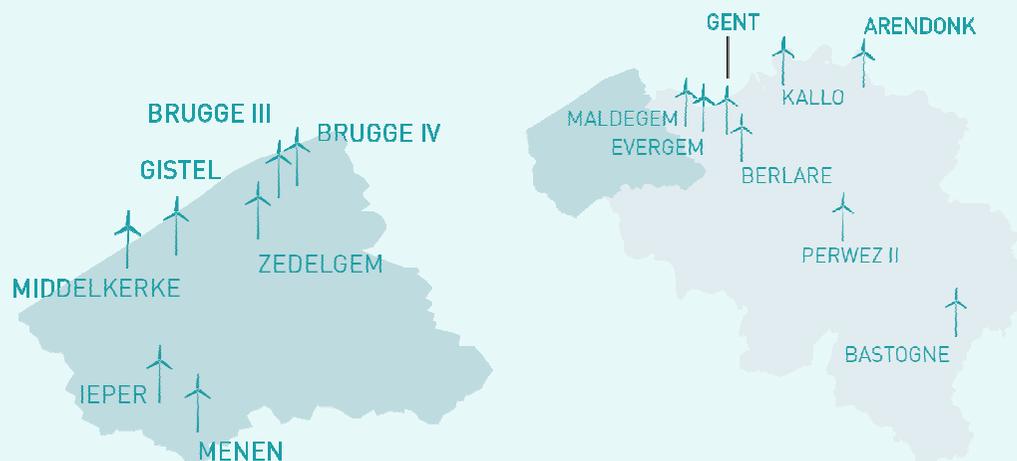
**385.000** MWh/AN BRUT

ELICIO DESSERT L'ÉQUIVALENT DE

**110.000** MÉNAGES PAR AN

## BELGIQUE - PARCS ÉOLIENS OPÉRATIONNELS

LOCALISATION	MISE EN SERVICE	PUISSANCE EN MW	% DU CAPITAL	TOTAL MW
ZEDELGEM	sept-01	1,8	100%	1,8
BRUGGE III	mai-04	12,6	100%	12,6
GISTEL	mai-07	2,3	100%	2,3
MIDDELKERKE	mai-07	0,8	100%	0,8
BASTOGNE	févr-09	6	60%	3,6
IEPER	juil-09	4,6	100%	4,6
KALLO	janv-10	2,3	100%	2,3
MALDEGEM	déc-10	16,1	60%	9,66
BERLARE	déc-11	9,2	50%	4,6
PERWEZ II	févr-13	4	100%	4
MENEN	nov-13	4,6	50%	2,3
ARENDONCK	nov-13	2,3	100%	2,3
BRUGGE IV	juil-16	2,3	100%	2,3
GENT	sept-15	2,3	100%	2,3
EVERGEM	nov-15	2,05	100%	2,3
		<b>73,5</b>		<b>57,76</b>



**73,50**  
MW



**45.000**  
ménages



**110.000**  
tonnes CO2 évitées/an



## BELGIQUE - PARCS ÉOLIENS EN CONSTRUCTION



**10**  
MW



**6.300**  
ménages



**15.400**  
tonnes CO2  
évitées/an



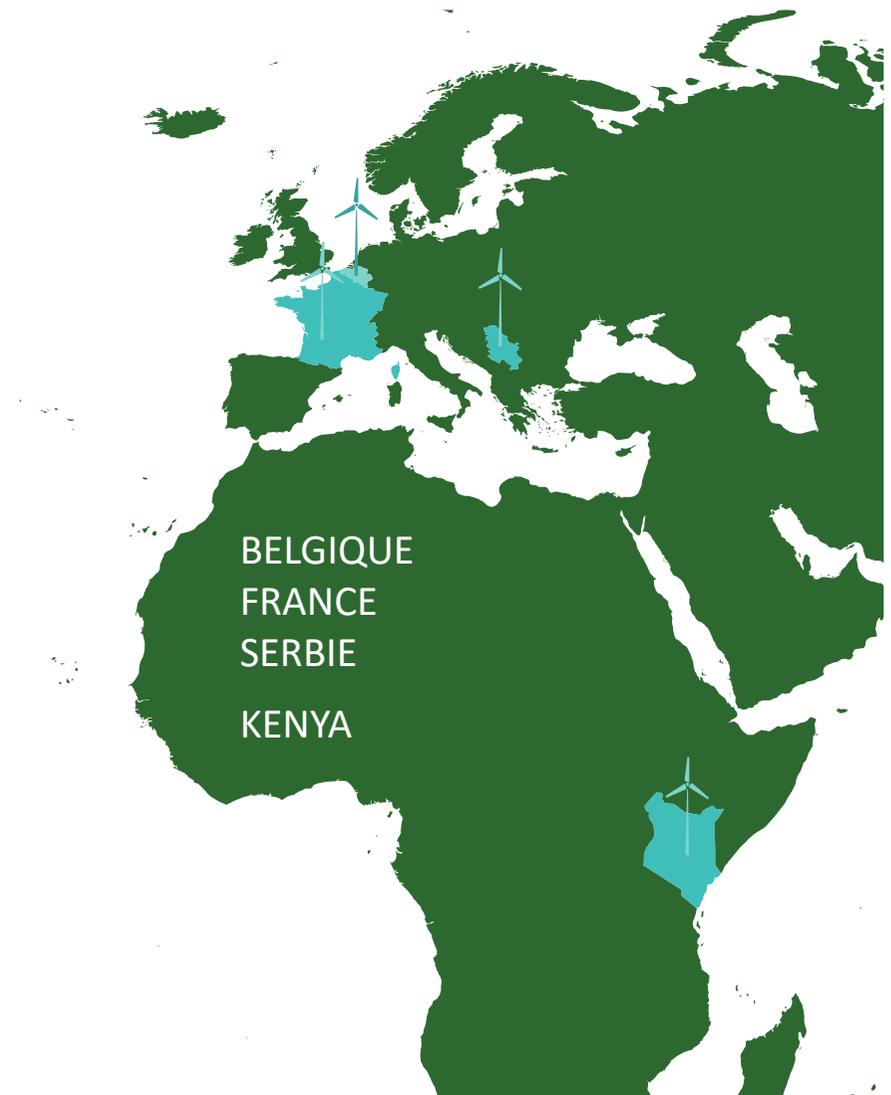
est actif sur la scène internationale  
dans le secteur éolien

---

AU NIVEAU BELGE ET INTERNATIONAL,  
LA SOCIÉTÉ DÉVELOPPE UN  
PORTEFEUILLE DE PROJETS ÉOLIENS  
POUR UNE CAPACITÉ TOTALE DE

---

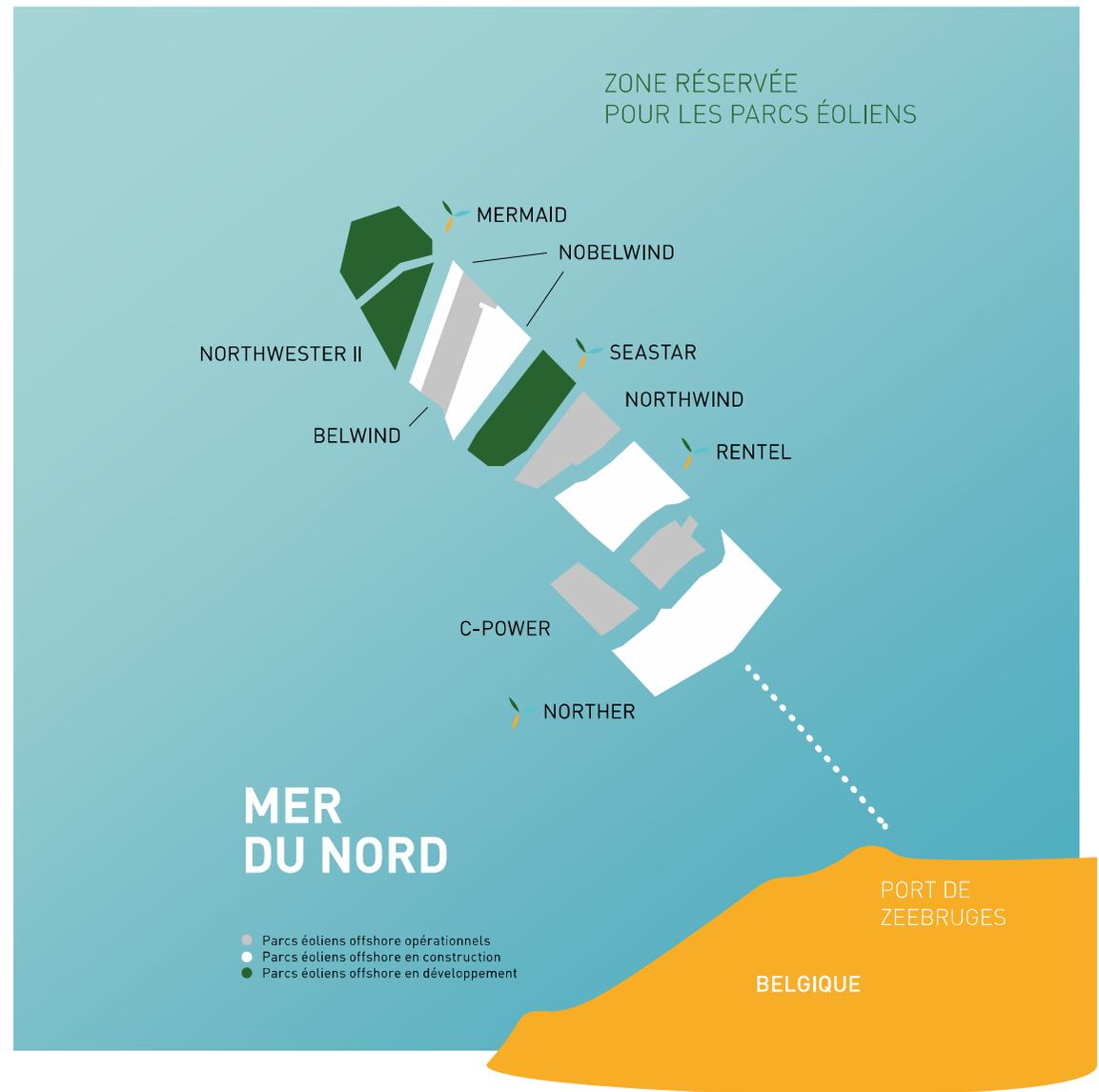
**1.160 MW**





éolien offshore  
en Mer du Nord  
en Belgique

---





## MER DU NORD - PARC ÉOLIEN OFFSHORE

### NORTHER – 50 %

**44** ÉOLIENNES VESTAS 164-8.4 MW  
(22 POUR ELICIO)

**370 MW** PUISSANCE MAXIMALE  
185 MW pour ELICIO

**400.000** MÉNAGES DESSERVIS/AN  
200.000 POUR ELICIO

**€ 1,2 Mrd** INVESTISSEMENT TOTAL

**€ 162 Mio** CAPITAUX PROPRES  
INVESTIS PAR LE  
GROUPE

### RENTEL – 12,5 %

**42** ÉOLIENNES SIEMENS  
SWT-7,35 MW-154

**309 MW** PUISSANCE MAXIMALE  
38,625 MW pour ELICIO

**335.000** MÉNAGES DESSERVIS/AN  
42.000 POUR ELICIO

**€ 1,1 Mrd** INVESTISSEMENT TOTAL

**€ 35 Mio** CAPITAUX PROPRES  
INVESTIS PAR LE  
GROUPE



**223,625**  
MW



**242.000**  
ménages



**387.000**  
tonnes CO2  
évitées/an

nethys

# Pôle TéléCom & Média

Conseil provincial

28 mars 2017

# Pôle TéléCom & Média – Agenda

## 1. Marché résidentiel (B2C)

1. Défis du pôle TéléCom et Média : 2005 - 2017 et au-delà
2. Des défis énormes dès l'origine
  1. Défis externes
  2. Défis internes
3. Un marché en transformation perpétuelle
  1. Défis de la convergence
  2. Défis du contenu
  3. Défis de la transformation digitale
4. Performances
  1. Commerciales
  2. Financières

## 2. Marché professionnel (B2B : privé & public)

## 3. Performances globales

## 4. Vision prospective

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



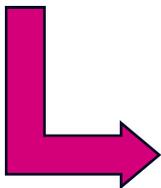
## 1<sup>ère</sup> Phase Débarquement de Belgacom

### Défis initiaux (2005 – 2009)

Des défis énormes dès l'origine

Défis externes

Défis internes



- Entre 1968 et 2005 on connaît une situation de **monopole** de fait en télédistribution dans la région wallonne (intercommunales) mais en :
  - **2005 : Premier défi externe** : le lancement de la TV digitale interactive par **Belgacom**
  - **2007 : Second défi externe** : le lancement des packs par **Belgacom**

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



1<sup>ère</sup> Phase

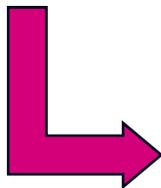
Débarquement de Belgacom

**Défis initiaux (2005 – 2009)**

Des défis énormes dès l'origine

Défis externes

Défis internes



▪ **Défis d'organisation**

- Transformer une équipe opérant sur un marché monopolistique et technologiquement stable en une entreprise compétitive dans ce nouveau marché
- Obligation de créer des équipes en partant de zéro

▪ **Défis humains**

Obligation de créer une véritable culture d'entreprise afin d'aligner tous les intervenants sur une vision et des objectifs à court, moyen et long terme

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



2<sup>ème</sup> Phase  
Investissements techniques & commerciaux



- **Investissements techniques** : la mise à jour du réseau s'imposait
- **Investissements commerciaux** : sur un marché Telco, acquérir un client coûte cher : publicité, promotions, contacts au call center, installation + suivi plus intense

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



2<sup>ème</sup> Phase

Investissements techniques & commerciaux

**Défis ultérieurs (2009 – 2017+)**

Un marché en transformation perpétuelle

Convergence technologique

Convergence des contenus

Digitalisation



- Redéfinition des **frontières du marché** (du 1P en monopole aux 3P en concurrence)
- Poursuite de la convergence technologique du '3P Fixe' aux offres '4P Fixe +Mobile'

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



2<sup>ème</sup> Phase

Investissements techniques & commerciaux

**Défis ultérieurs (2009 – 2017+)**

Un marché en transformation perpétuelle

Convergence technologique

Convergence des contenus

Digitalisation



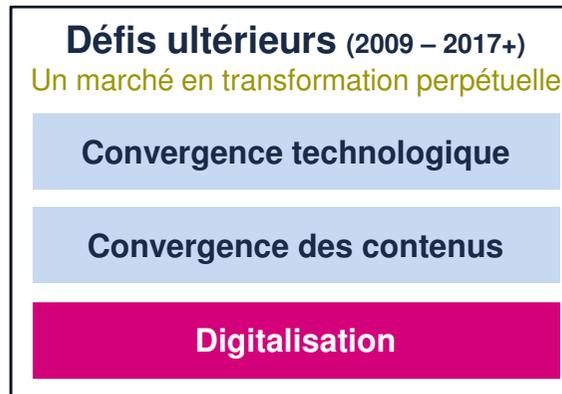
- Dans le marché des Télécoms, c'est une course à la **différenciation** au niveau mondial,
  - **D'abord le combat** pour les contenus TV ...
  - ....mais il devient de plus en plus difficile de faire valoir le marqueur d'exclusivité lié au contenu TV ...
  - ... la presse est en train de devenir la nouvelle formule pour la **différenciation**

# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



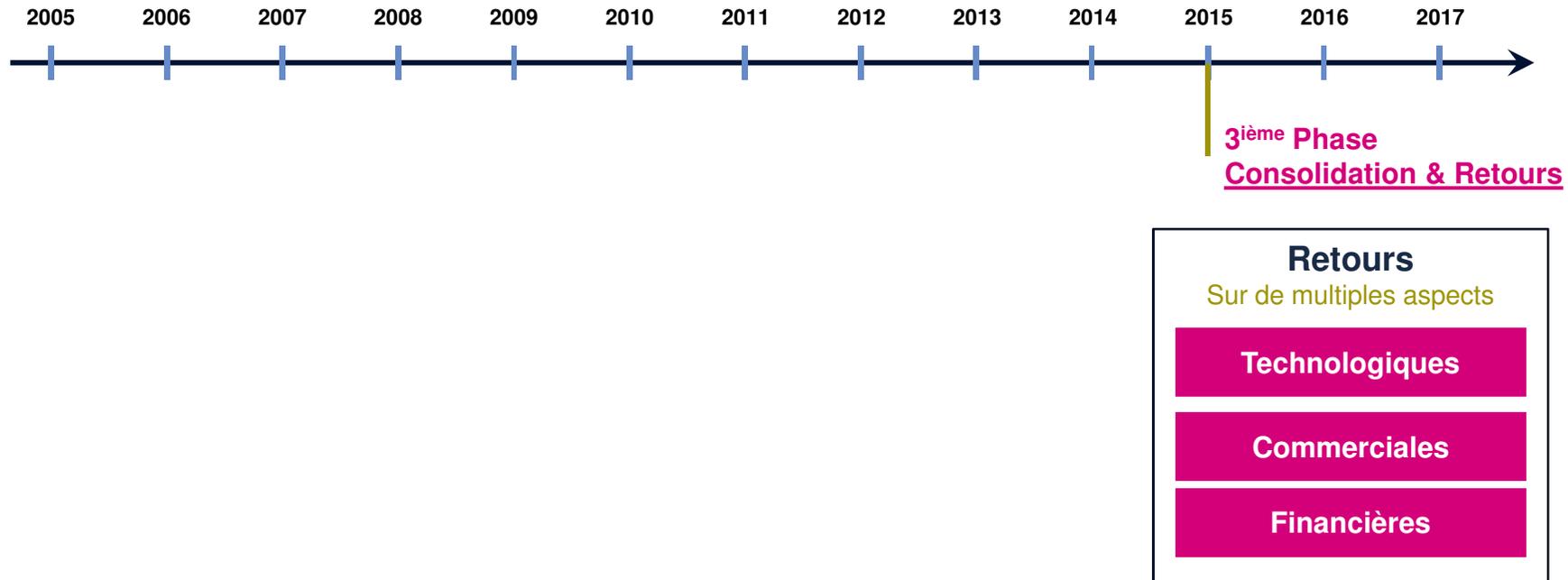
2<sup>ème</sup> Phase  
Investissements techniques & commerciaux



- La croissance importante, à travers toute notre économie, de la numérisation a un impact profond sur nos modes de vie et de consommation
- Arrivée des **GAFAM\*** et des 'pure players' OTT sur le marché de la TV et du Mobile
- Obligation **d'augmenter les investissements**

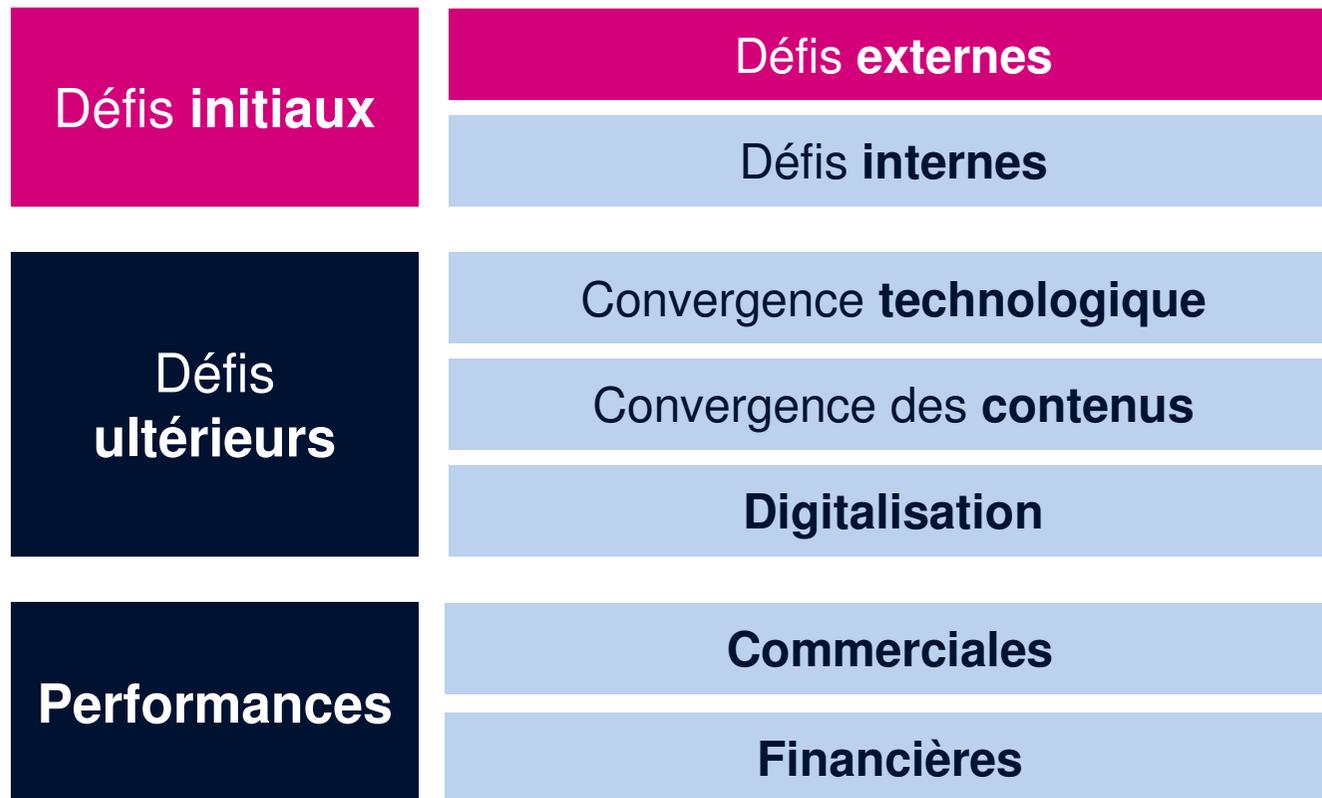
# Défis du pôle TéléCom et Média

2005-2017 et au-delà



# Défis externes du pôle TéléCom et Média

Présents dès 2005



# Double réponse de Nethys aux défis externes

## Unification du câble wallon et lancement du VOOcorder

### Défis externes

Paysage de la TV analogique **morcelé** en Wallonie

**Arrivée de Belgacom** sur le marché de la télévision interactive

Attractivité de la TV analogique en **chute libre**

### Double réponse de Nethys

1

Unification du câble wallon

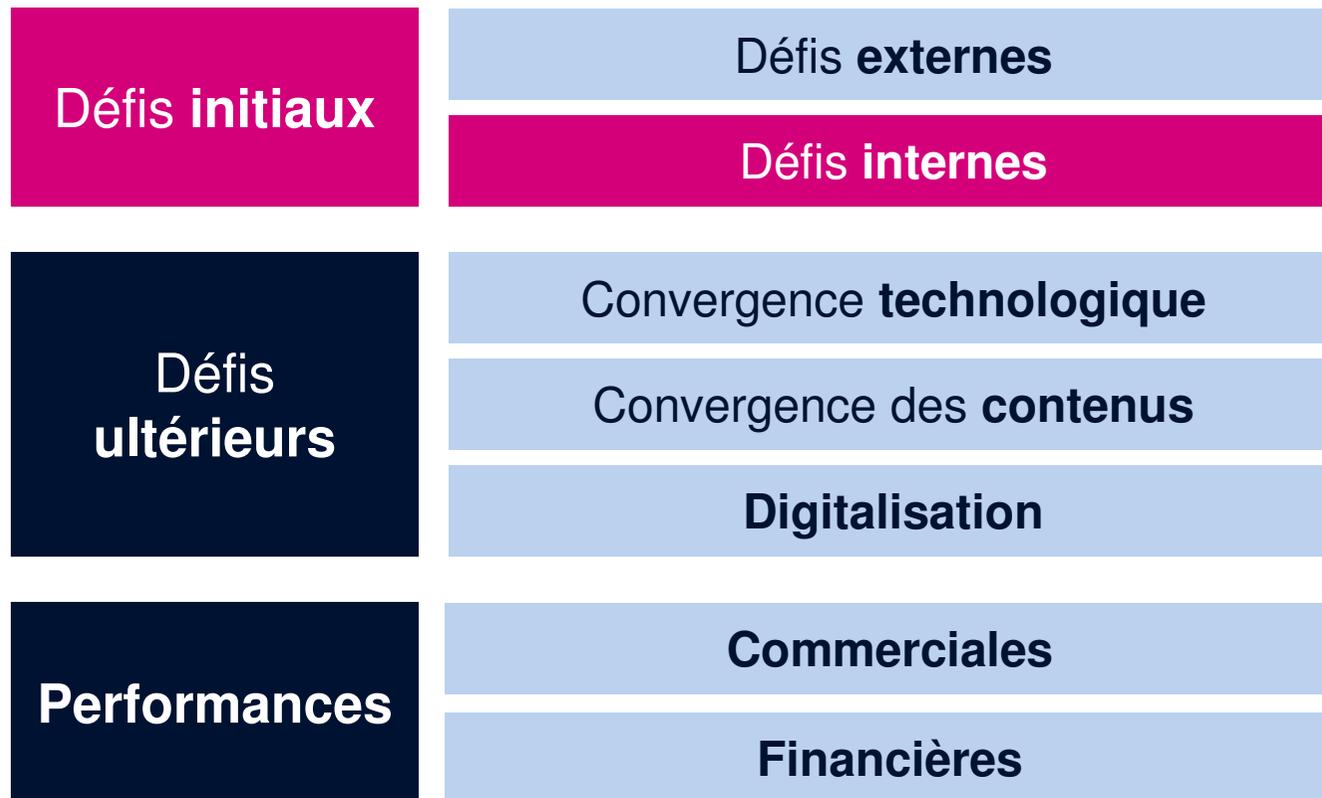
2

Lancement du VOOcorder

+ Obtention de contenus exclusifs  
→ Rachat de Be tv

# Défis internes du pôle TéléCom et Média

Présents dès 2005



# Mise en place d'une structure intégrée

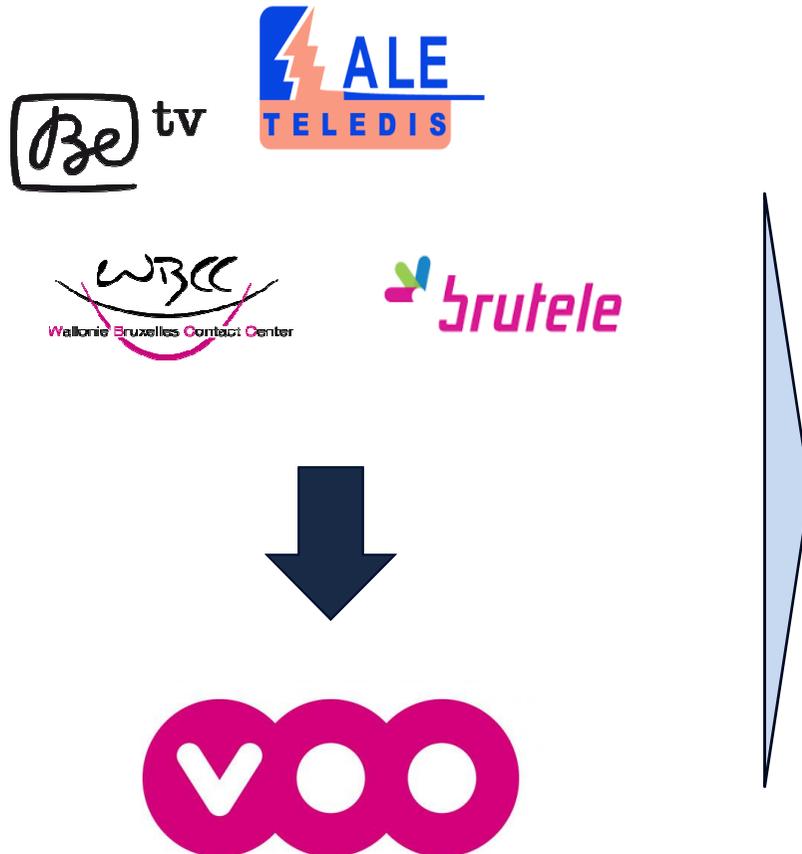
En jouant sur les forces respectives des sociétés en présence



- Rachat de Be tv afin de bénéficier d'une structure commerciale existante
  - Renforcement des équipes de **Marketing** / **Communication** / **Web** et sélection de partenaires externes (par exemple : agence de pub)
- Création d'un département de **Product Management** en charge du développement de nouveaux produits
- Création d'un département de **Customer Care** pour garantir une gestion qualitative de la base de clients tant en interne (création du WBCC) qu'en externe (prestataires de services outsourcés en Belgique)
- Création du département **CRM\*** en charge de la fidélisation des abonnés
- Structuration du département **Technique** pour veiller à l'amélioration, la maintenance et le dépannage des produits et services ainsi que du réseau
- Renforcement des équipes **IT** pour supporter / améliorer les outils de gestion mis à disposition de la structure

# Implémentation d'un Plan de transformation

Pour accompagner le personnel dans le changement

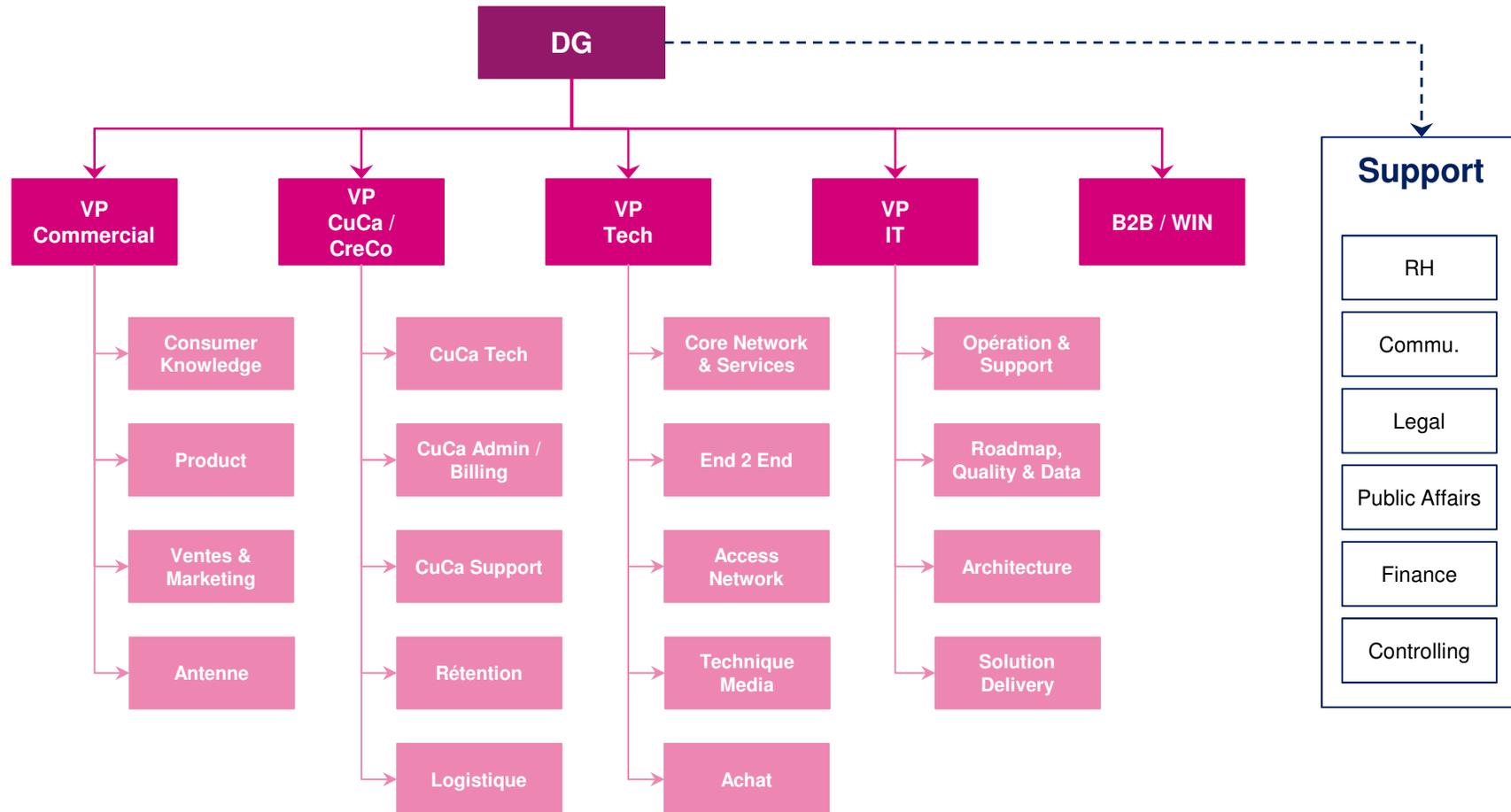


Développement et mise en place d'un Plan de transformation culturelle fondé sur les best practices en la matière, adaptées aux spécificités de notre environnement



# Définition d'un organigramme 'best practice'

Pour assurer l'opérationnalisation de la stratégie



# Défis ultérieurs du pôle TéléCom et Média

Convergence technologique : du 1P au 3P vers le 4P

Défis initiaux

Défis externes

Défis internes

Défis ultérieurs

Convergence technologique

Convergence des contenus

Digitalisation

Performances

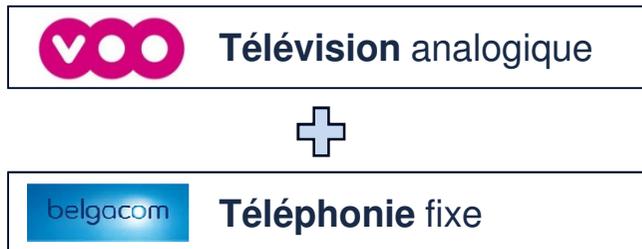
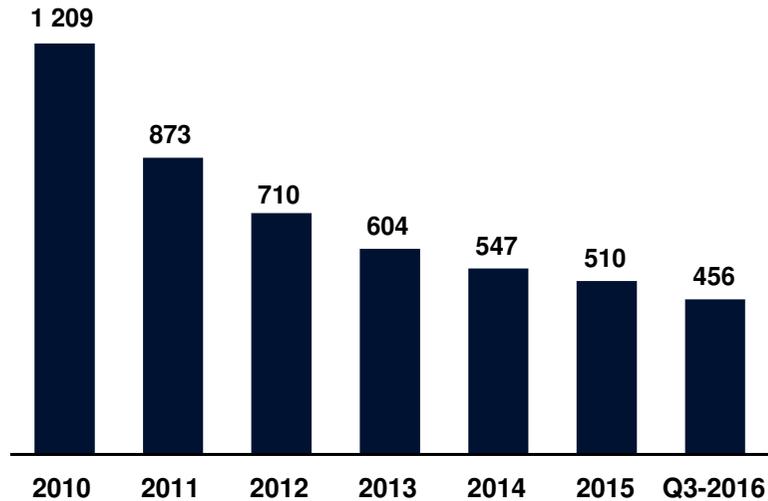
Commerciales

Financières

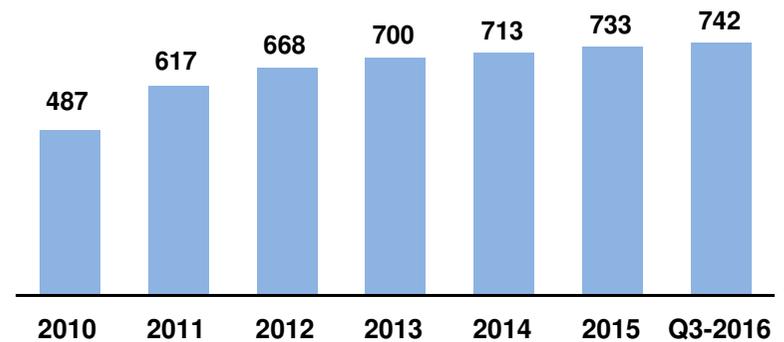
# 1. Redéfinition des limites du marché

## D'offres 1P historiques à des offres 3P concurrentielles

Evolution du parc d'offres 1P historiques



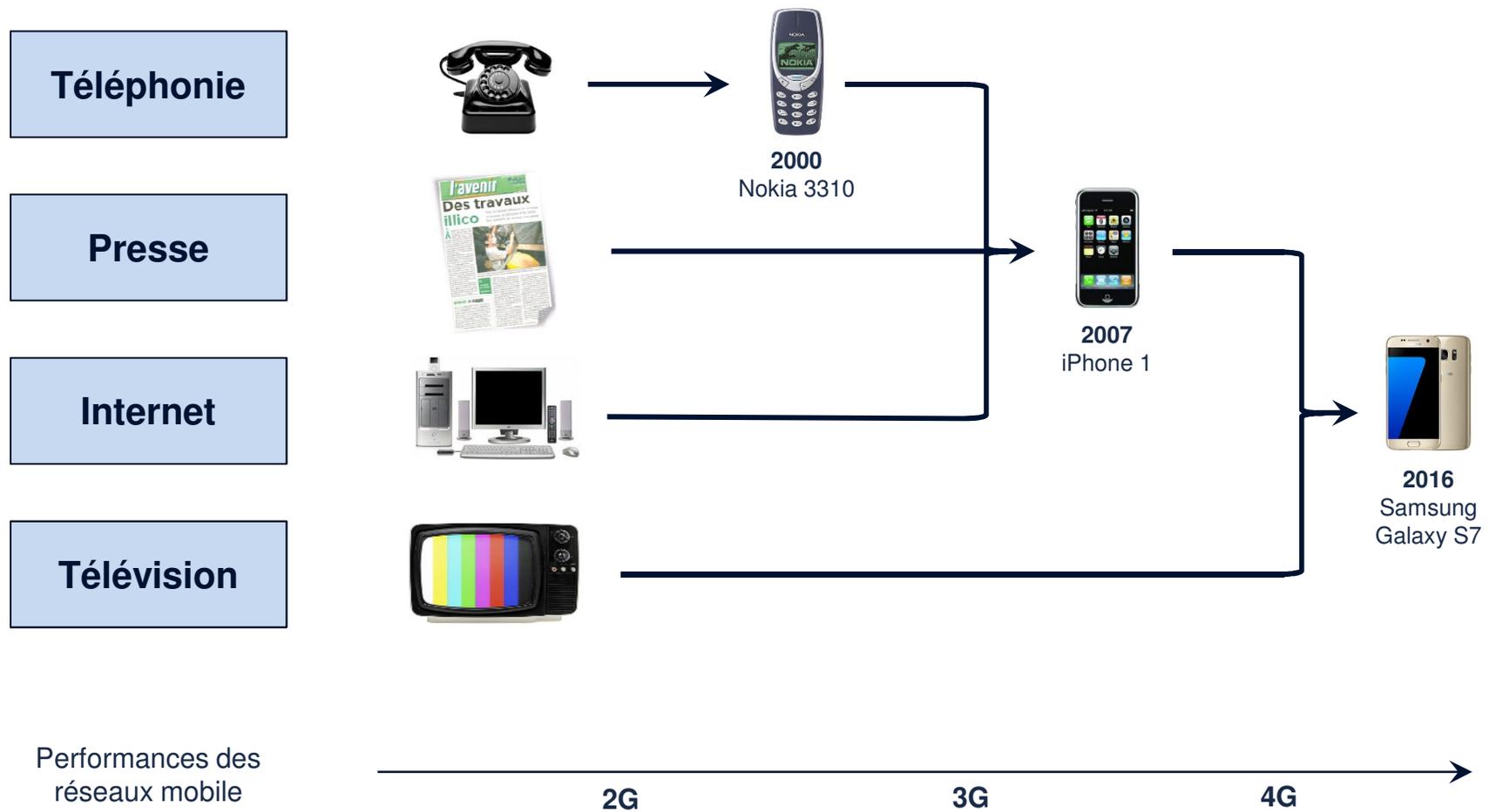
Evolution du parc d'offres 3P



Depuis le lancement des packs, les clients regroupent leurs produits chez un opérateur unique

# 2.a Fusion des mondes 'Fixe' et 'Mobile'

Accroissement continu des besoins de mobilité

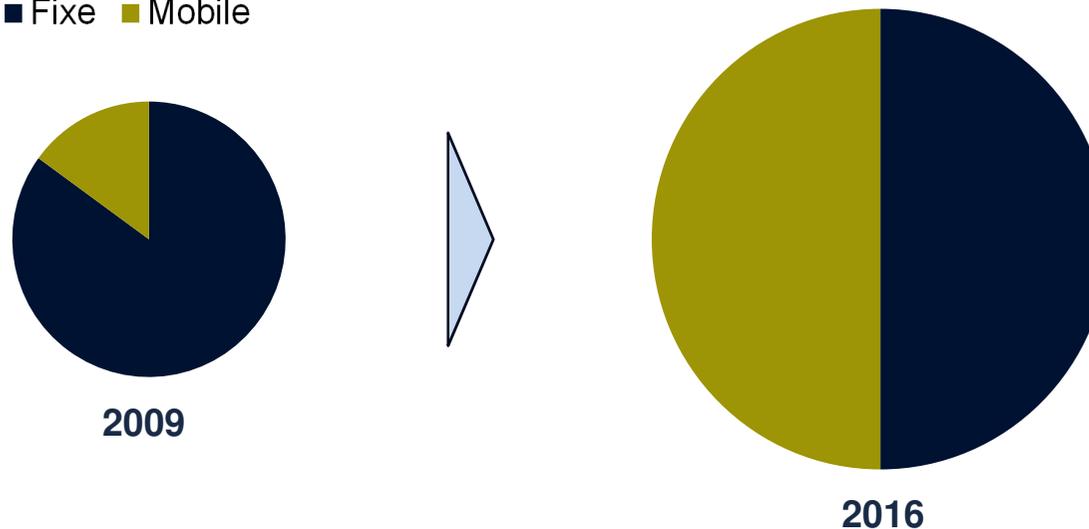


# 2.b Explosion de l'Internet Mobile

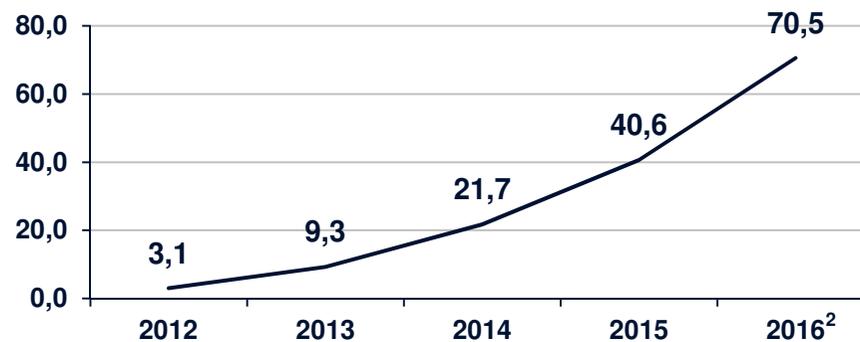
## Augmentation du volume et basculement vers le Mobile

Volume global de la consommation Internet et répartition Fixe / Mobile<sup>1</sup>

■ Fixe ■ Mobile



Consommation de données en Mobile 'postpaid' (Milliards de Mo)



Situation du marché des communications électroniques, IBPT, 06/2016

# 3. Poursuite de la convergence technologique

## Du '3P Fixe' aux offres '4P Fixe + Mobile'

« Nous voyons une augmentation du nombre moyen de produit détenus (RGU) par ménage »

« Nous voyons également une augmentation du revenu moyen par ménage »

Rapport annuel 2016 de Proximus



proximus

31/01/17 : 124k clients



« Notre offre WIGO nous a permis de continuer à croître dans le secteur mobile en gagnant plus de cartes SIMs en provenance de nos concurrents directs »

Rapport Q4 2016 de Telenet

telenet ☺

31/12/16 : 150k clients



Obligation, pour VOO, de se positionner sur le **marché du 4P** en s'assurant un **accès viable et long-terme** à un réseau Mobile

# 3. Poursuite de la convergence technologique

## Renforcer notre positionnement Mobile pour préparer l'arrivée du 4P

Réaction de VOO

### 1 Augmentation de notre crédibilité sur le Mobile via un repositionnement agressif de notre offre :

- Adaptation des volumes de data (janvier 2017)
- Lancement de l'option **DataBoost** (février 2017)



### Internet mobile : Voo frappe fort, ET C'EST UNE PREMIÈRE

▶ L'option Databoost, qui offre 8 Go de surf pour 8€ par mois, pourrait rebattre les cartes du marché

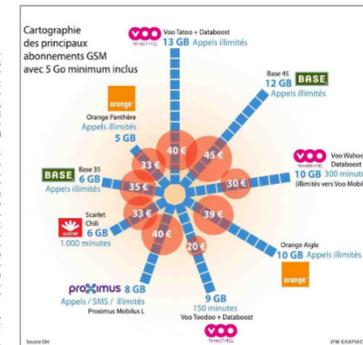
Voilà déjà, mine de rien, trois ans et demi que Voo (indirectement au cœur de l'actualité et du scandale Publifin/Netys) roule sa balle dans le secteur mobile. Voo Mobile, lancé Toosdo fin juillet 2013 en exploitant le réseau de Mobilistar (aujourd'hui devenu Orange), en près de quatre ans de présence, n'a jamais vraiment marqué le marché par ses innovations ou un positionnement tarifaire exceptionnel. La division mobile semble être née avec l'objectif de faire de Voo un opérateur quadruple-play, en complétant les services offerts, plutôt qu'avec un vrai souffle ambitieux de recrutement d'abonnés aux écarter rivales.

**Voo est le seul qui propose un forfait avec 9 Gb pour seulement 20 €**

Cette seule option permet à l'offre de Voo mobile, disponible à l'échelle nationale, de quitter son sarcasme quelconque et de corriger son avarice en matière d'internet mobile pour entrer directement dans le haut du panier des offres au meilleur rapport nombre de Giga/€ par mois, le meilleur exemple : Toosdos. Pour 20 € par mois, avec l'option Databoost, cette formule offre 150 minutes vers tous réseaux, les SMS illimités et 9 (1) Gb d'internet mobile par mois.

Personne ne fait mieux dans le pays. Et c'est la première fois qu'on peut dire cela dans le chef de Voo Mobile.

Alexis Carantoni



La Dernière Heure (07/02/17)

### 2 Lancement d'une offre 4P à terme

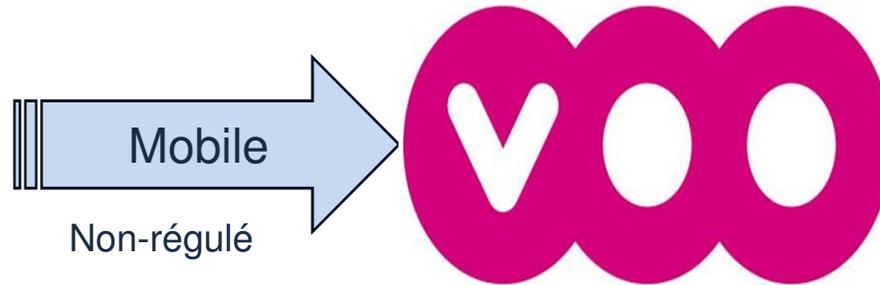
# 4. Marché de la convergence asymétrique

VOO est doublement pénalisé



# 4. Marché de la convergence asymétrique

VOO est doublement pénalisé



Accords  
commerciaux à  
**renégocier** en  
2018

# 4. Marché de la convergence asymétrique

VOO est doublement pénalisé



Accords  
commerciaux à  
**renégocier** en  
2018

## Un cadre réglementaire 'complexe'...

1. Méthode de calcul du prix de gros **défavorable**
  - **Baisse de 35%** des tarifs suite à révision de la méthodologie de fixation des tarifs en 2016 (au détriment de VOO)
  - Considération d'**Orange** comme un **nouvel entrant** (avec tarifs préférentiels pendant 2 ans)
2. Fibre de Proximus **non-régulée**
3. Délai de mise en œuvre **court** vu l'ampleur du projet

## ...pénalisant l'activité de VOO

1. **Espérance de revenus diminuée**
  2. **Manque de focus** commercial d'Orange sur les clients Proximus
  3. **Ressources mobilisées** à l'implémentation
- **Impact sur le ROI** des investissements

# 4. Marché de la convergence asymétrique

Résultat de politiques de consolidation et régulatoire différenciées

	 Fixe   Mobile		 Fixe   Mobile	
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	●	✓
	● CSA IBPT	✓	● CSA IBPT	✓
	●	●	✓	● Accord commercial

# Défis ultérieurs du pôle TéléCom & Média

Convergence des contenus : des exclusivités TV à l'actualité locale

Défis initiaux

Défis externes

Défis internes

Défis ultérieurs

Convergence technologique

Convergence des contenus

Digitalisation

Performances

Commerciales

Financières

# 1. Nécessité de posséder du contenu exclusif

Pour se différencier par rapport aux concurrents

## 1 Contenu TV

Depuis quelques années déjà, les opérateurs ont cherché à proposer des contenus audiovisuels exclusifs à leurs clients.



## 2 Contenu Presse

Plus récemment, ces mêmes opérateurs ont cherché à ajouter des éléments liés au média 'presse' dans leurs offres.

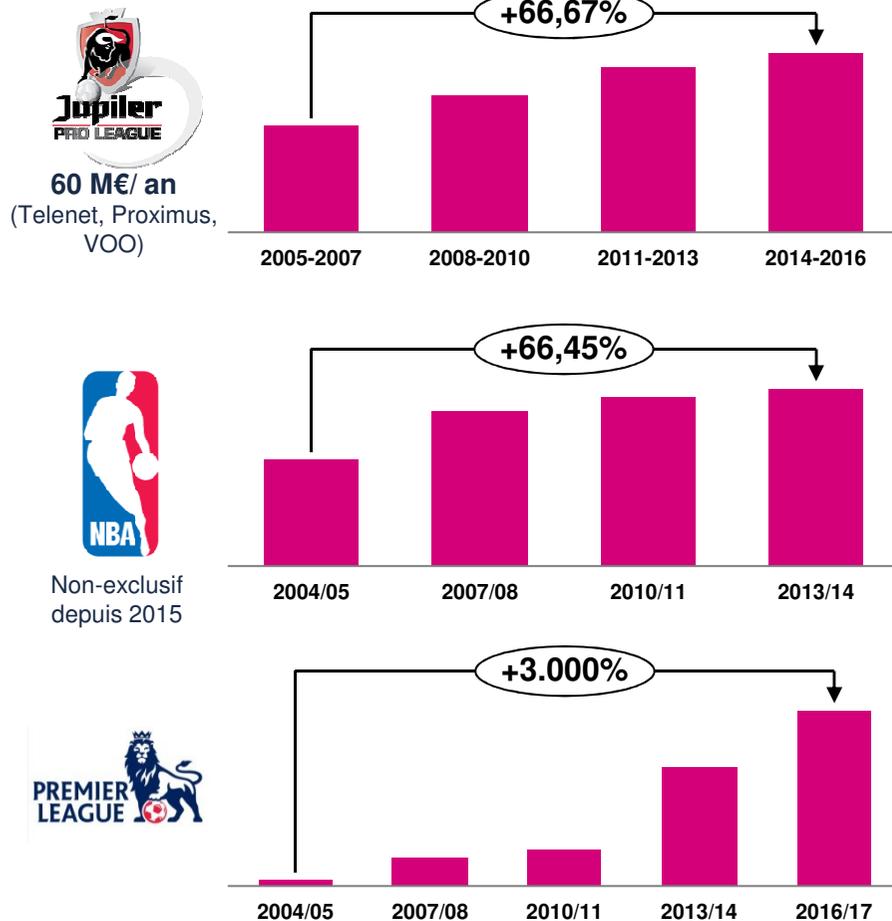


Le but est identique dans les deux cas : **se différencier** tout en permettant la réalisation **d'économies d'échelle** (particulièrement vrai pour la presse)

# 2. Combat difficile pour les contenus TV

## Explosion des prix et multiplication des sources

Sport : explosion des prix



Fiction : multiplication des sources



➔ La notion d'exclusivité commence à perdre de son sens\*

Cette multiplication des sources est déjà très marquée dans le monde des séries et des documentaires ...

... mais se profile également dans le monde du cinéma avec des productions exclusives propres, par exemple :

amazon prime video avec Woody Allen

NETFLIX avec Martin Scorsese

# 3. La presse comme relais de différenciation

## A cause de la perte de sens de l'exclusivité des contenus TV

Constat sur  
les contenus  
exclusifs TV

Le combat de l'exclusivité du contenu TV **se mondialise** avec des acteurs globaux qui produisent tout (films & séries : Netflix, Amazon) ou raflent tout (sport : Eleven)

NETFLIX

amazon.com  
Prime

ELEVEN  
SPORTS

1

Ce contenu TV exclusif 'globalisé' commence à échapper aux câblo-opérateurs locaux (même aux USA) ...

2

Les acteurs globaux de contenu se sont (enfin) rendus compte qu'ils avaient besoin des tuyaux pour accéder à leurs clients ...

D'un rapport de confrontation, on passe à un rapport de **négociation**.

« Nous voulons offrir à nos clients le contenu qu'ils recherchent, même si partie de ce contenu est à la compétition »

CEO Comcast\* (02/17)

« Si tu ne peux les battre, rejoins-les »

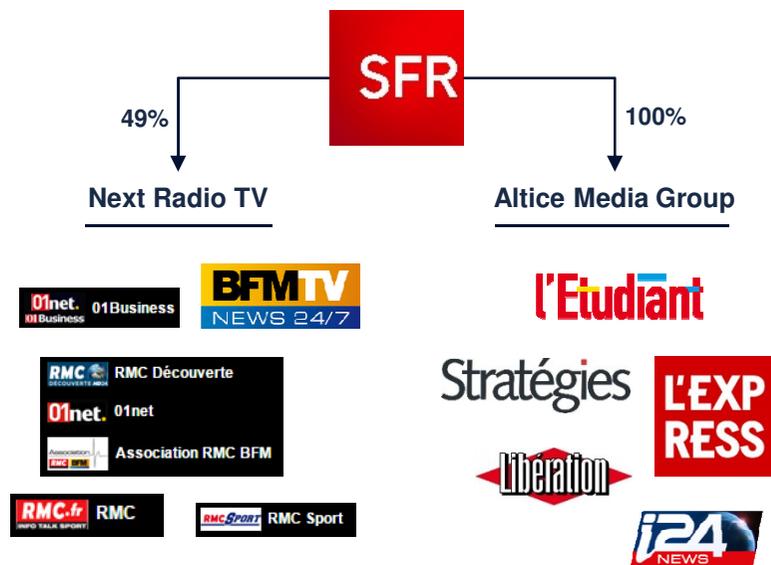
CEO Netflix (02/17)

Le marqueur d'exclusivité sur les contenus TV est en train de s'effacer.

# 3. La presse comme relais de différenciation

## Cas de SFR : lancement d'offres conjointes

En France, SFR a une stratégie cohérente de convergence du contenu et investit dans les médias (29 titres de presse)...



... et peut ainsi proposer des offres conjointes presse (ou presse seules) sur mobile ou box.

**SFR PRESSE**  
AVEC NOS FORFAITS MOBILE

À partir de **10,99€** /MOIS

STARTER 1Go

**SFR PRESSE**  
AVEC NOS OFFRES BOX

À partir de **19,99€** /MOIS

SÉRIE LIMITÉE STARTER

**SFR PRESSE**  
SANS LIGNE SFR

À partir de **19,99€** /MOIS

SANS ENGAGEMENT

« C'est la chose la plus intelligente que j'ai réalisée chez SFR », un dispositif « disruptif », « une solution pour la presse de demain »

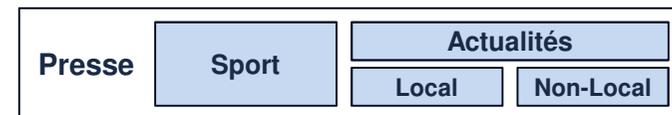
CEO du groupe SFR, Michel Combes (02/17)



C'est par l'importation dans le média 'TV' de la **spécificité 'Proximité'** du média 'Presse' (par essence peu sujette à la globalisation), que VOO pourra poursuivre le combat pour la différenciation.

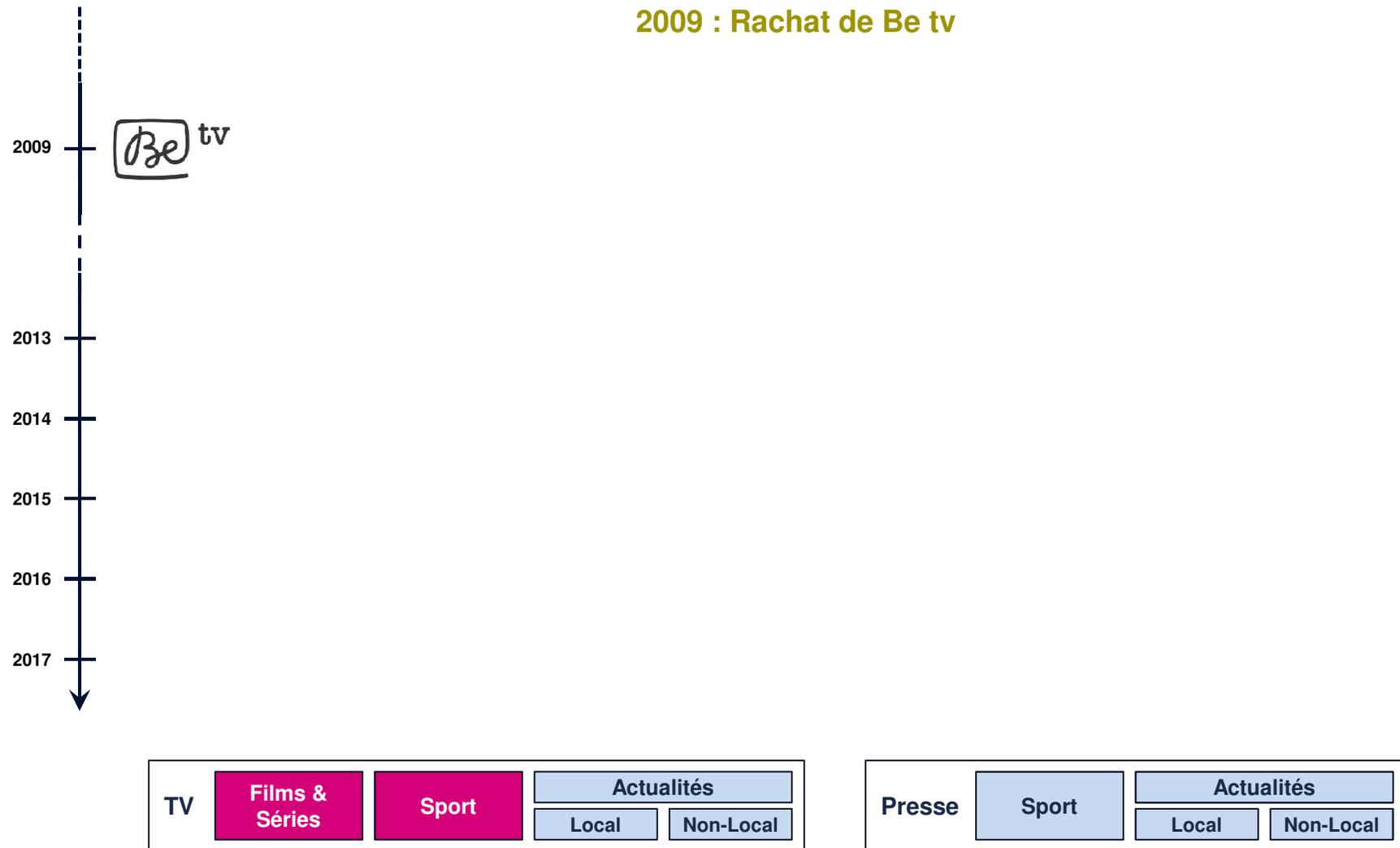
# 3.b Stratégie de convergence de contenu

Multiple rachats ces dernières années



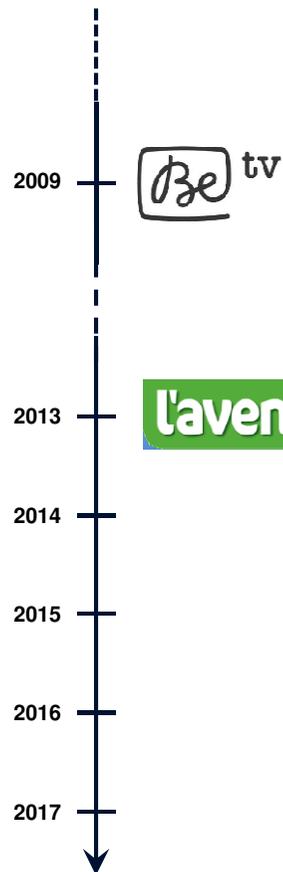
# 3.b Stratégie de convergence de contenu

## Multiple rachats ces dernières années



# 3.b Stratégie de convergence de contenu

## Multiple rachats ces dernières années



2009 : Rachat de Be tv

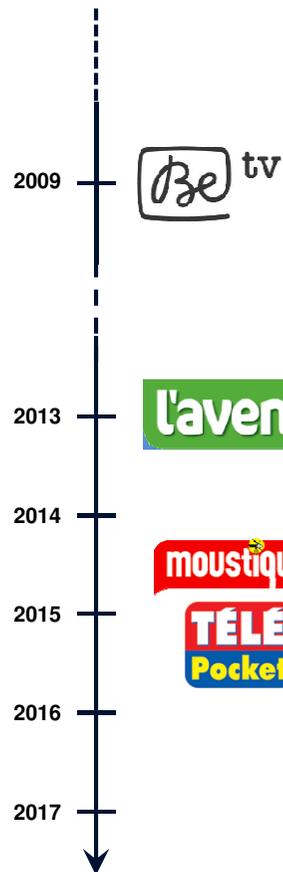
2013 : Rachat du quotidien L'Avenir

Produits	Description	Chiffres clés
	Presse quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>86k exemplaires / jour</li> <li>453k lecteurs / jour</li> <li>9 éditions locales</li> </ul>
	Site web, avec système de paywall	<ul style="list-style-type: none"> <li>160k visites uniques / jour</li> </ul>
	Journal des enfants	<ul style="list-style-type: none"> <li>20k copies / semaine</li> <li>Abonnés (70% écoles)</li> </ul>
	Presse hebdo gratuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.399k, 1.081k lecteurs</li> <li>36 éditions</li> </ul>



# 3.b Stratégie de convergence de contenu

## Multiple rachats ces dernières années



2009 : Rachat de Be tv

2013 : Rachat du quotidien L'Avenir

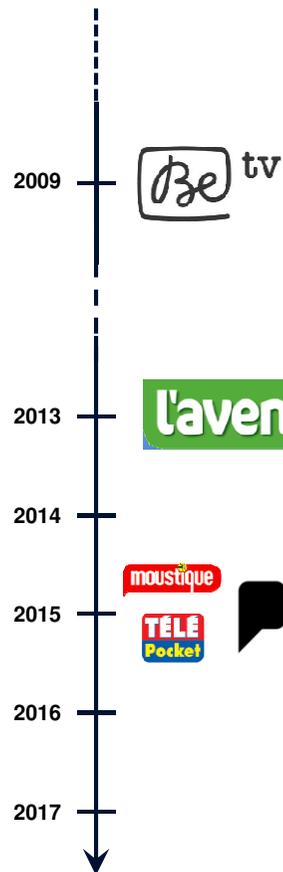
2015 : Rachat de Moustique et TéléPocket

Produits	Description	Chiffres clés
	Presse hebdomadaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>80k exemplaires</li> <li>296k lecteurs</li> </ul>
	Presse hebdomadaire Petit frère de Moustique (focus sélections et programmes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>30k exemplaires</li> <li>90k lecteurs</li> </ul>



# 3.b Stratégie de convergence de contenu

## Multiple rachats ces dernières années



2009 : Rachat de Be tv

2013 : Rachat du quotidien L'Avenir

2015 : Rachat de Moustique et TéléPocket

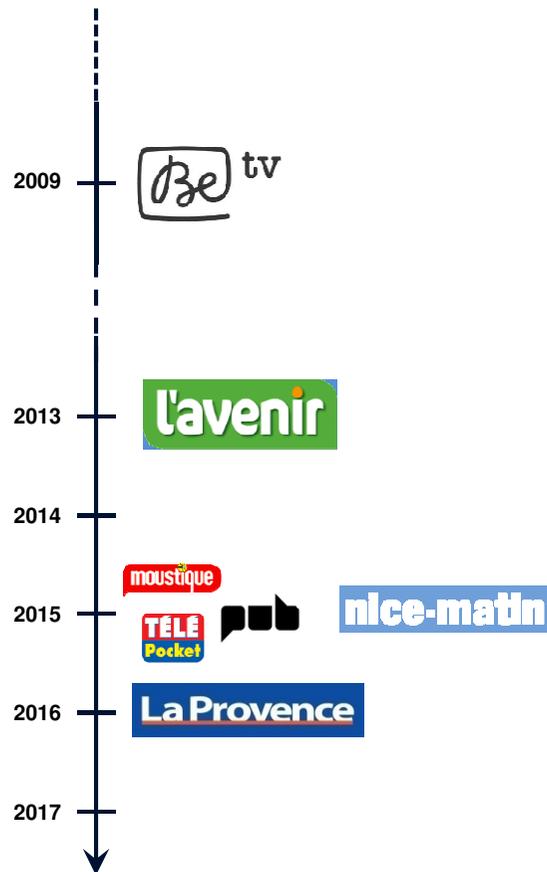
2015 : Relance du magazine PUB

Produits	Description	Chiffres clés
	Presse pro belge spécialisé dans le marketing, la publicité et les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>3k exemplaires</li> <li>(bi-mensuel)</li> </ul>



# 3.b Stratégie de convergence de contenu

## Multiple rachats ces dernières années



2009 : Rachat de Be tv

2013 : Rachat du quotidien L’Avenir

2015 : Rachat de Moustique et TéléPocket

2015 : Relance du magazine PUB

2015 : Prise de participation dans Nice-Matin

2016 : Prise de participation dans La Provence

Produits	Description	Chiffres clés
<b>nice-matin</b>	Nice-Matin, Var-Matin, Monaco-Matin	<ul style="list-style-type: none"> <li>145k exemplaires / jour</li> <li>649k lecteurs / jour</li> </ul>
<b>La Provence</b>	10 éditions, 3 dpts: Bouches du Rhône, Vaucluse, Alpes de Hautes-Provence	<ul style="list-style-type: none"> <li>107k exemplaires</li> <li>602k lecteurs</li> </ul>



# 4.a Nécessité de dégager des synergies

## Différentes opportunités de synergies pour différents rachats



**1 Synergies verticales**  
(Convergence sur le contenu)

Présence d'une app L'Avenir sur la box .évasion (oct. 2016)

Deuxième en terme d'audience (déc 2016)

Réductions sur les titres du groupe pour les clients VOO (mars 2017)

Titre	Description	Offre	Condition
l'avenir.net	L'Avenir est au contenu	219€ au lieu de 309€ pour 12 mois	3 mois d'abus numériques à l'écran illégaux offerts
moustique	L'hébo qui pique	79€ au lieu de 130€ pour 12 mois	Je m'abonne
le Jde.be	Le seul journal d'actualité pour les 9-13 ans	69€ au lieu de 75€ pour 12 mois	1 cadeau surprise offert
TÉLÉ Pocket	Le moins cher et le plus complet	39€ au lieu de 65€ pour 12 mois	Je m'abonne

Partage des contenus de L'Avenir sur les comptes FB de VOOsport

# 4.a Nécessité de dégager des synergies

## Différentes opportunités de synergies pour différents rachats



**Systemes IT**

- Outil éditorial unique
- Outil unique de gestion des abonnés
- Outil financier commun
- Applications développées en commun

**Ressources Humaines**

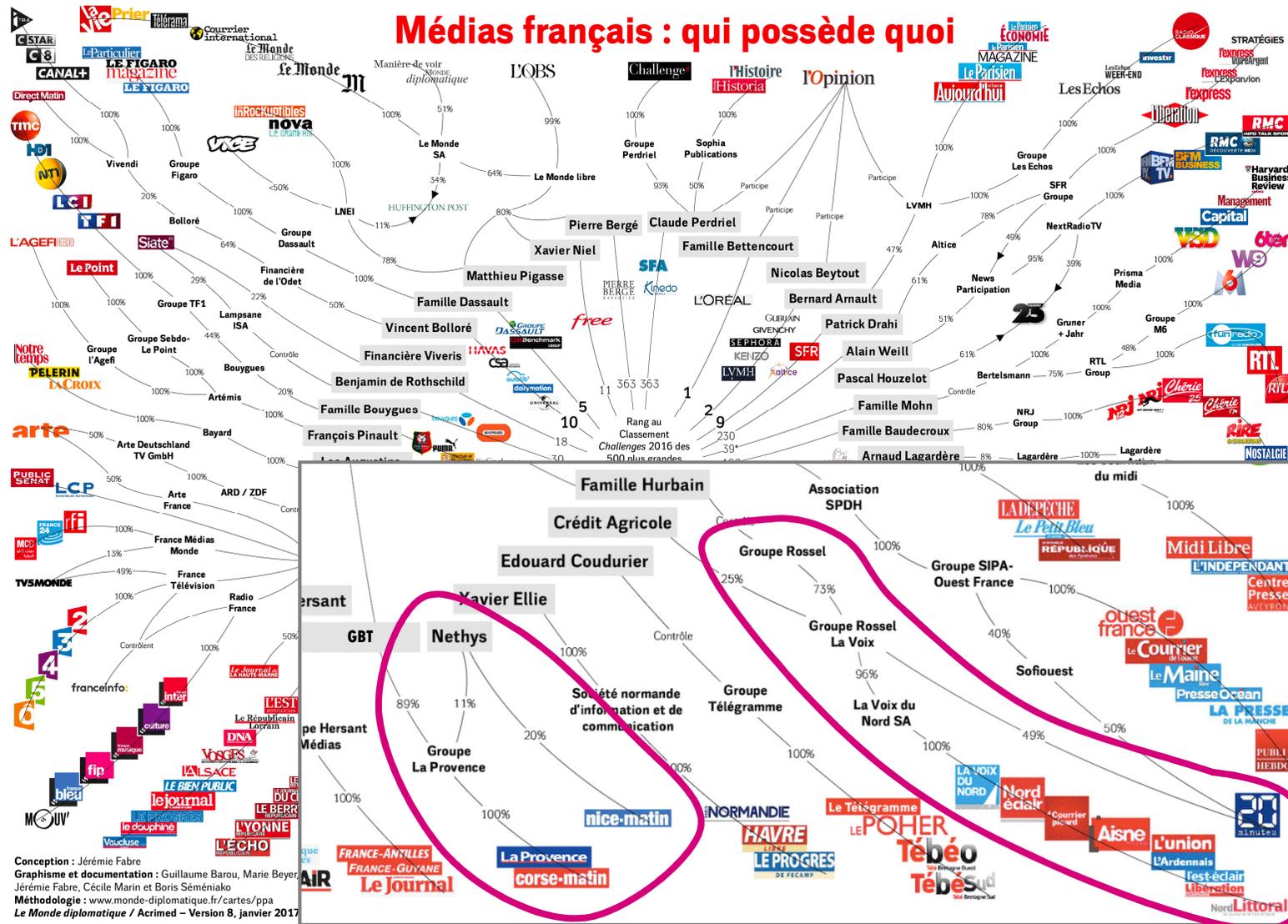
- Équipe IT centralisée
- Directeur Financier partagé
- Équipe de diversification marketing commune

**1 Synergies verticales**  
(Convergence sur le contenu)

**2 Synergies horizontales**  
Economies d'échelle

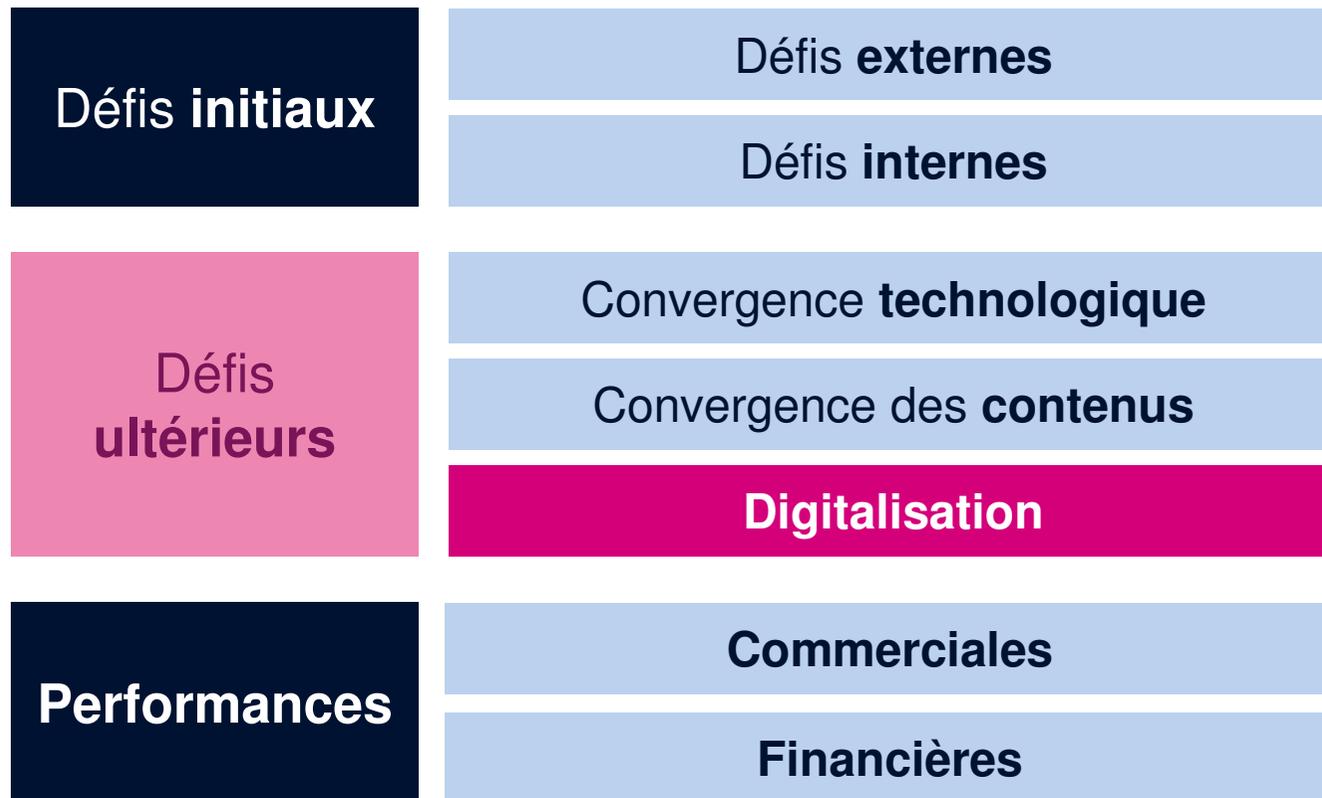
# 4.b Comparaison Nethys / Rossel

## Synergies horizontales



# Défis ultérieurs du pôle TéléCom & Média

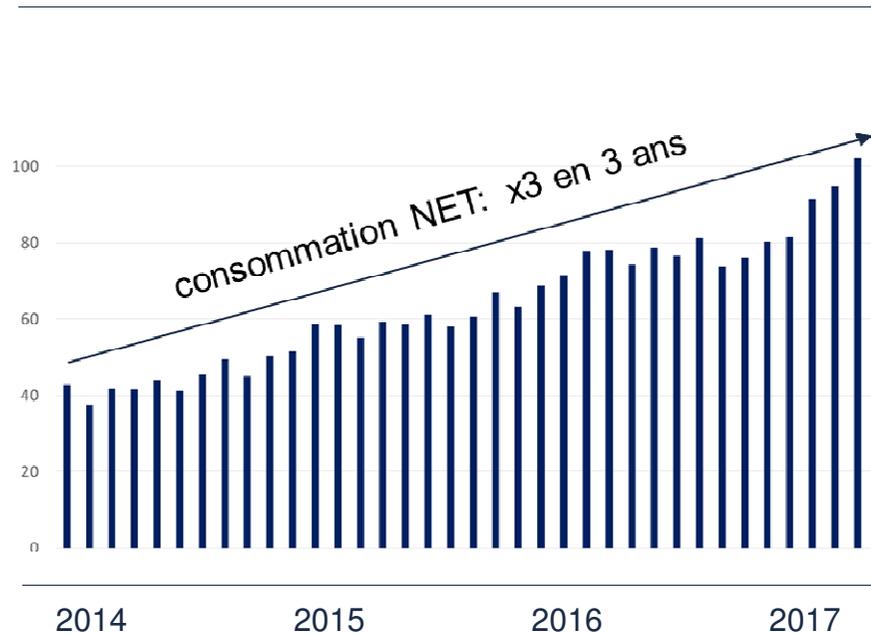
Digitalisation : ...



# 1.a Modification des comportements clients

## Internet – augmentation de la consommation et de la vitesse

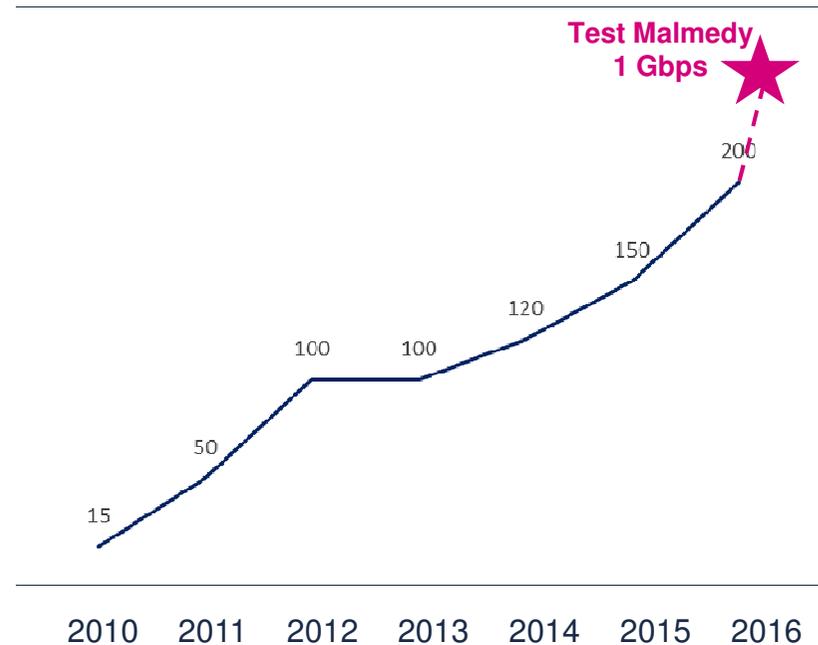
Evolution de la consommation NET par mois  
(clients B2C, en Go)



La consommation des clients VOO triple en 3 ans par l'abondance de contenu disponible (infos, réseaux sociaux, musique, films, ...).

Ex.: En décembre 2016, Netflix représente 13% de la bande passante consommée de VOO.

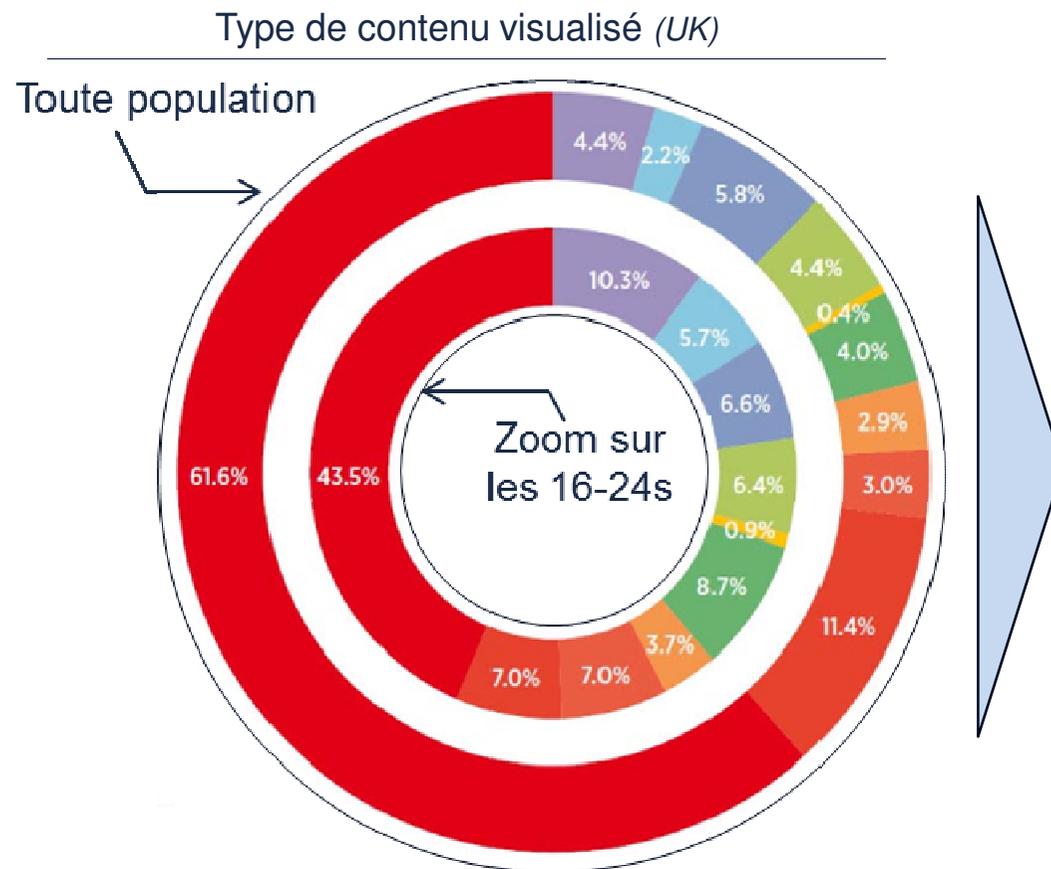
Evolution des vitesses NET de VOO  
(Mbps)



Les vitesses de téléchargement augmentent pour garantir l'accès à toutes les personnes du ménage et limiter la durée de téléchargement

# 1.b Modification des comportements clients

## Télévision – basculement vers d'autres sources de contenus

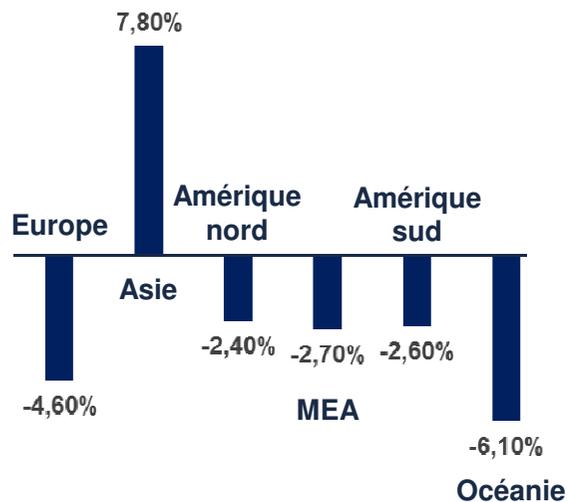


- Différences modes de conso des jeunes :
  - moins de linéaire
  - plus de YouTube, Facebook,
- Ces différences dans les modes de consommation nécessitent de disposer :
  - De l'infrastructure permettant de diffuser ces contenus
  - D'offres commerciales adaptées pour limiter la perte de clients à la TV 'standard' (clients se tournant vers le web)

# 1.c Modification des comportements clients

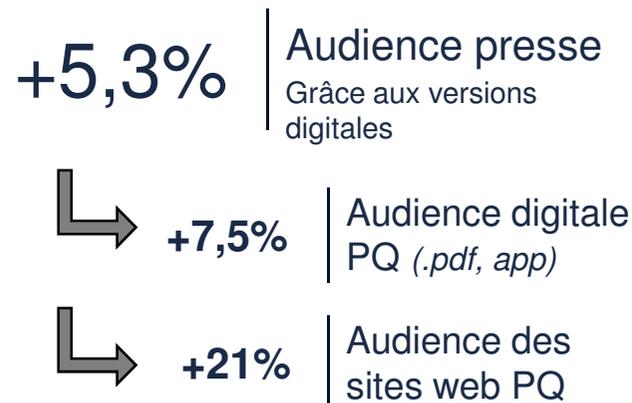
## Presse – numérisation

Evolution mondiale de la consommation de Print (2014 – 2015)\*



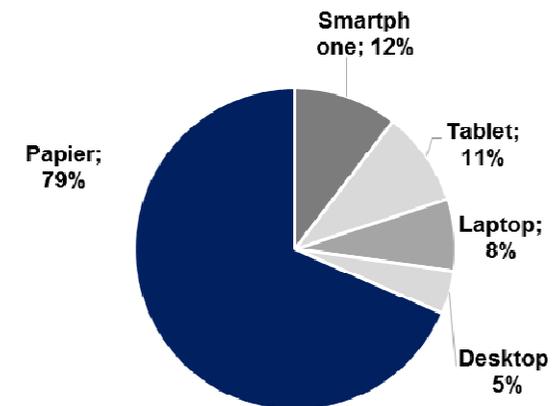
Sur le print, la consommation diminue partout, hors marchés émergents d'Asie

Consommation de journaux papier/ digital en Belgique (2014 – 2015)\*



La progression d'audience est due au digital, l'audience des versions « papier » des journaux étant en décroissance

Mode de conso.de la Presse Quotidienne en Belgique ('14 – '15)\*



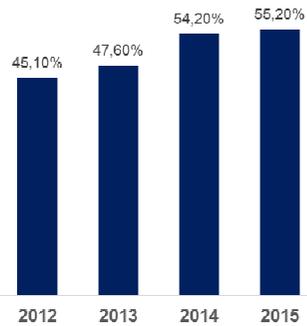
La consultation par Smartphone explose, l'usage des tablettes ralentit et celui des PC diminue

Le pôle Presse doit continuer sa transformation digitale, seul relais de croissance pour maintenir l'audience actuelle et aller chercher de nouveaux auditeurs chez les jeunes

# 2. Digital comme avenir de la relation client

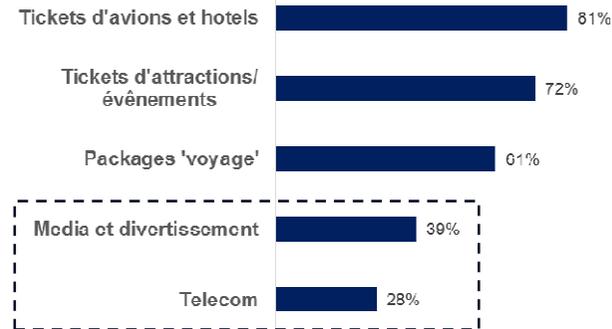
## Développement massif de l'eCommerce et de l'eCare

% de belges (16-74 ans) qui commandent en ligne



Source: SPF Economie, baromètre de la société de l'information 2016

Top 5 des industries pour l'achat en ligne



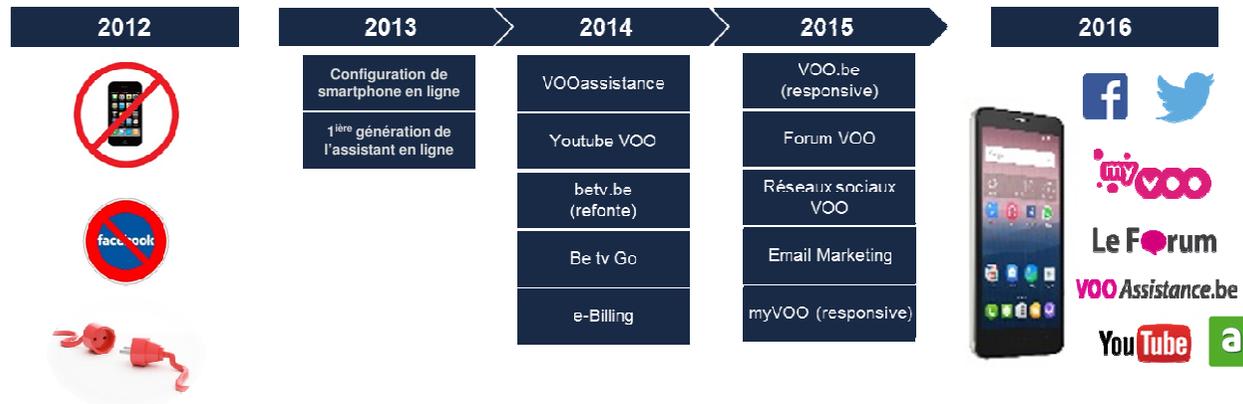
Source: BeCommerce Market Monitor 2015, GfK

Comportement eCare

« 70% des internautes s'informent ou comparent les prix des produits ou services sur Internet avant de les acheter »

Source: SPF Economie, baromètre de la société de l'information 2016

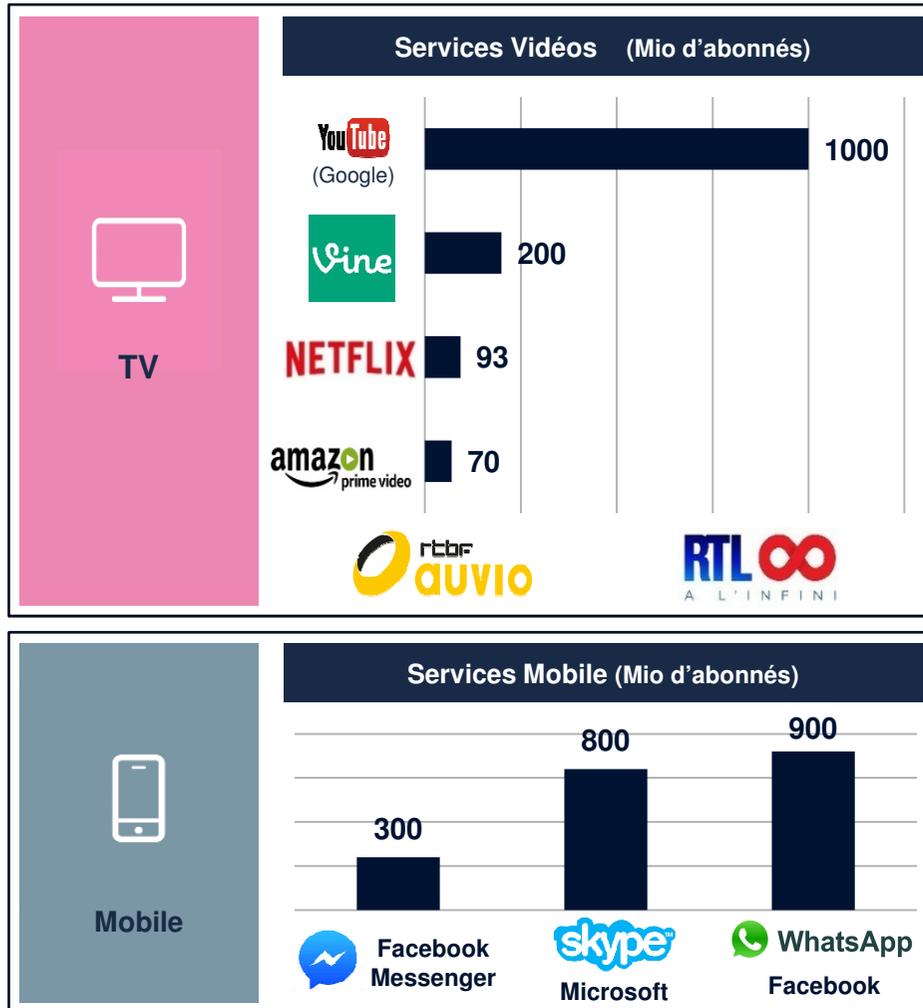
### Réaction de VOO aux modifications de comportements des clients



# 3. Pression de nouveaux entrants (TV et Mobile)

## Arrivée des GAFAM et des 'pure players' OTT ...

... dans le monde audiovisuel et mobile ...



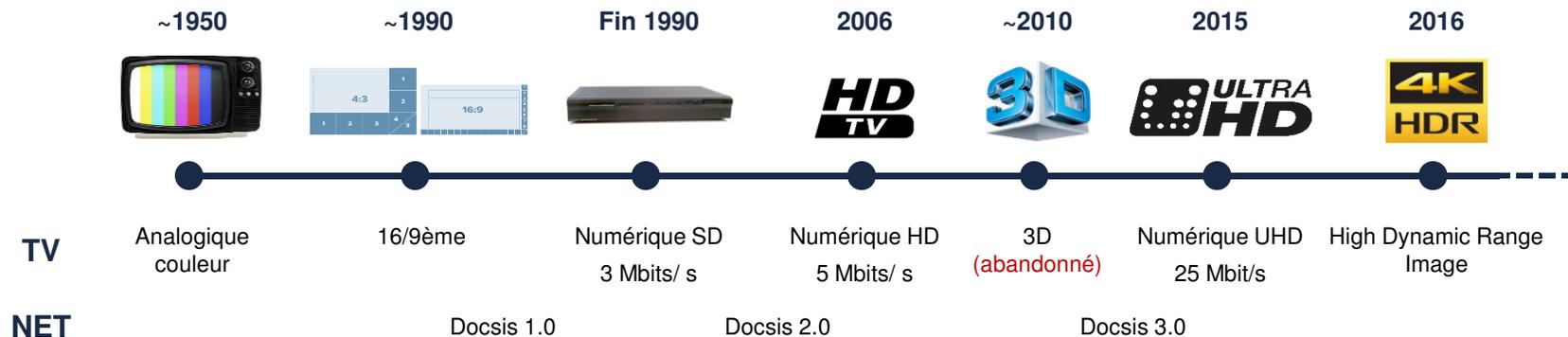
... dans un cadre réglementaire mal adapté

- 1 Bande passante et neutralité du web
- 2 Distribution, acquisition et production des géants du NET
- 3 Affaiblissement du distributeur, simple fournisseur d'accès
- 4 Fin de la territorialité du droit d'auteur (*// révision de la Directive des droits d'auteur*)
- 5 Absence d'obligation de taxe par rapport à la Fédération Wallonie-Bruxelles et d'investissements audiovisuels

# 4. Investissements malgré pression sur revenus

## Pour répondre aux besoins / demandes par les clients

L'augmentation de la qualité d'image et de la vitesse nécessite un réseau toujours plus performant

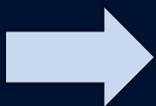


Evolution du CA et des investissements des opérateurs télécoms belges<sup>1,2</sup>



Source: Analyse Arthur D. Little, 2014

- 1) BASE Company, Belgacom, Mobistar, Telenet et VOO
- 2) VOO n'est pas inclus dans les chiffres 2007 et 2008



Obligation, pour VOO, de maintenir des investissements importants en infrastructure réseau et en solutions clients

# Retour sur les performances commerciales

**Défis initiaux**

Défis **externes**

Défis **internes**

**Défis ultérieurs**

Convergence **technologique**

Convergence des **contenus**

**Digitalisation**

**Performances**

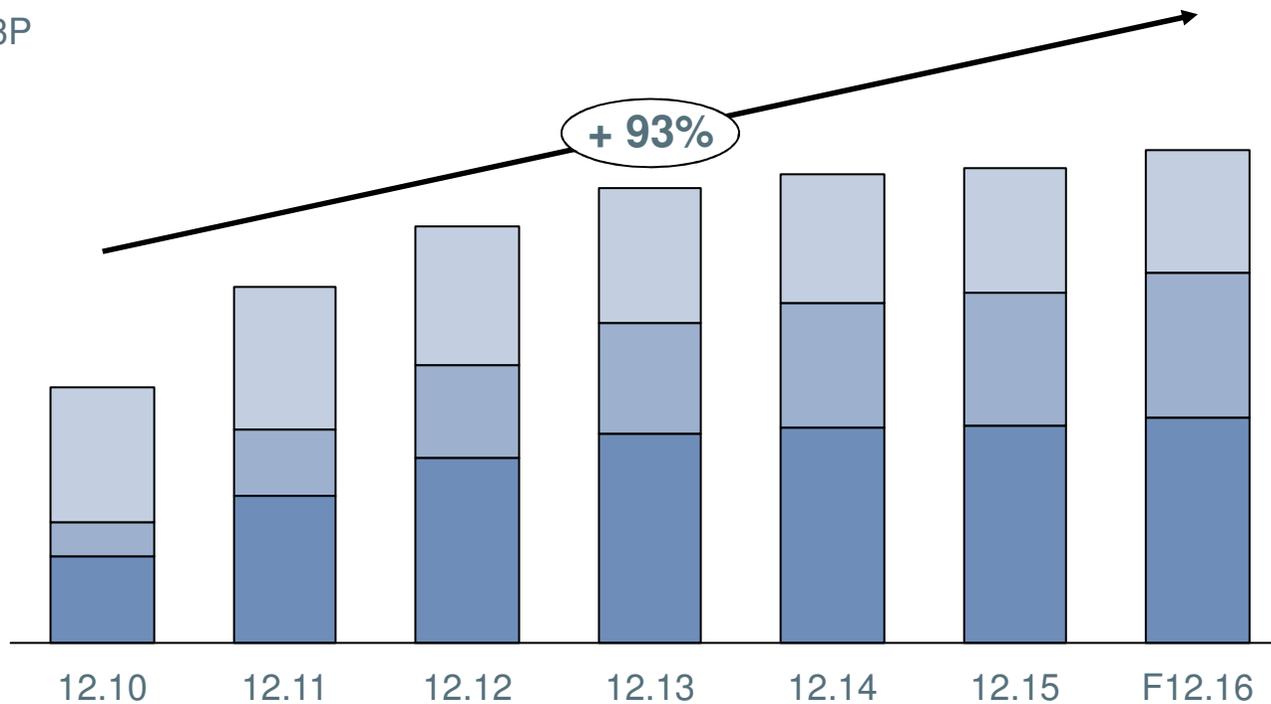
**Commerciales**

**Financières**



# Portefeuille Offres Commerciales ('000)

Nethys only

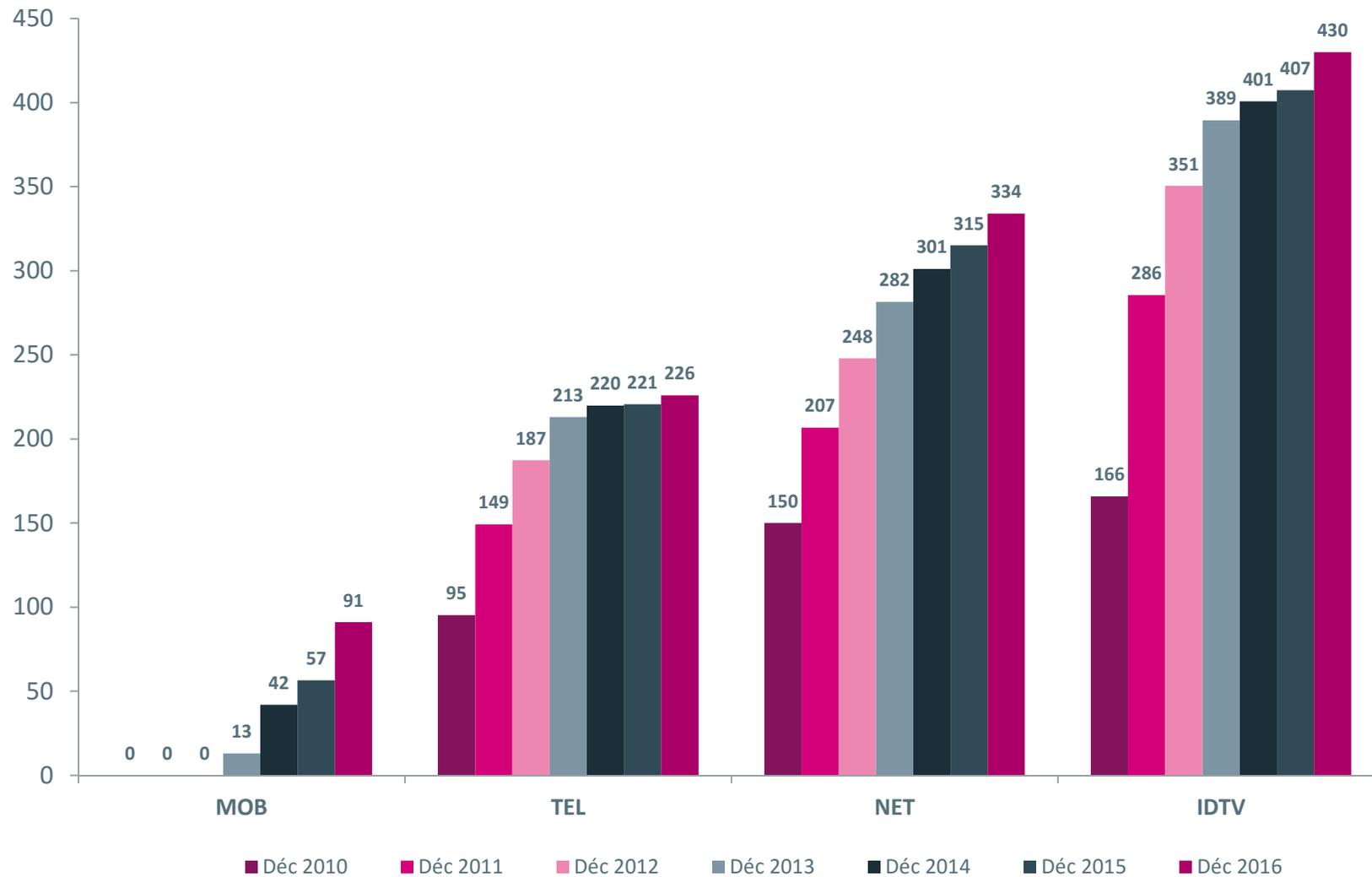


CAGR  
2010-2016

12%

# Portefeuille RGU's ('000)

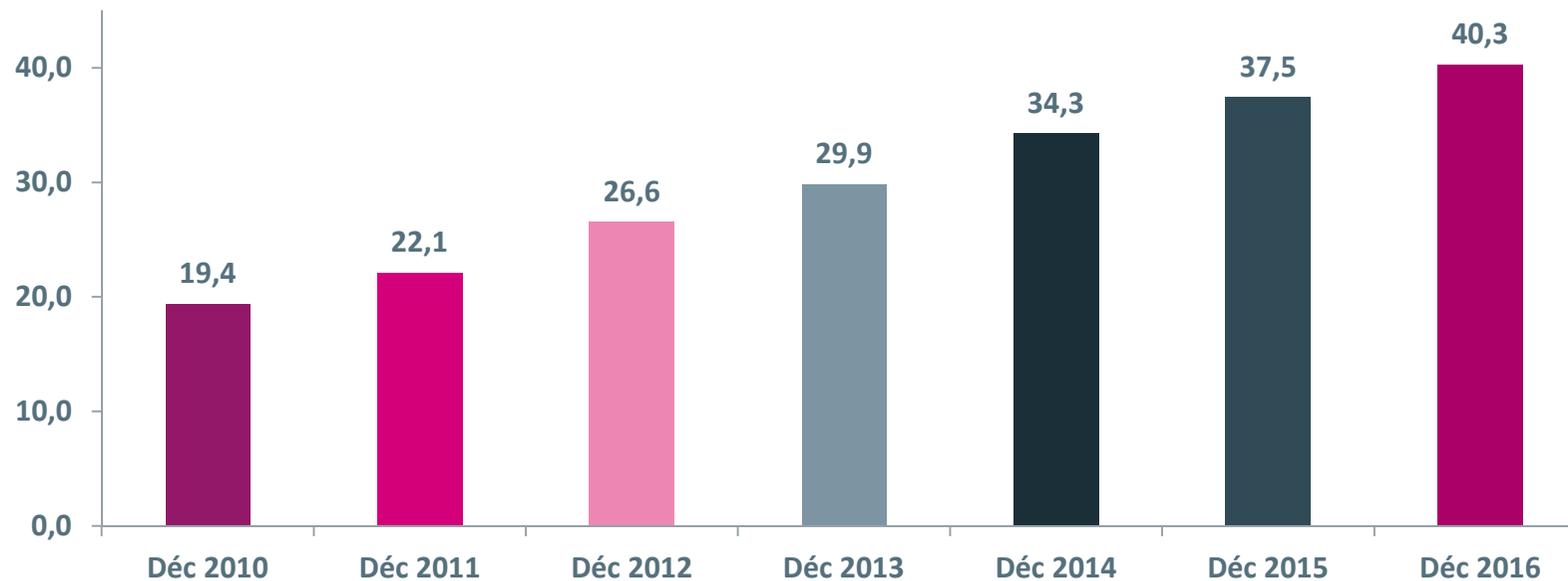
Nethys only



# Evolution de l'ARPU

VOO

ARPU - € (voo)

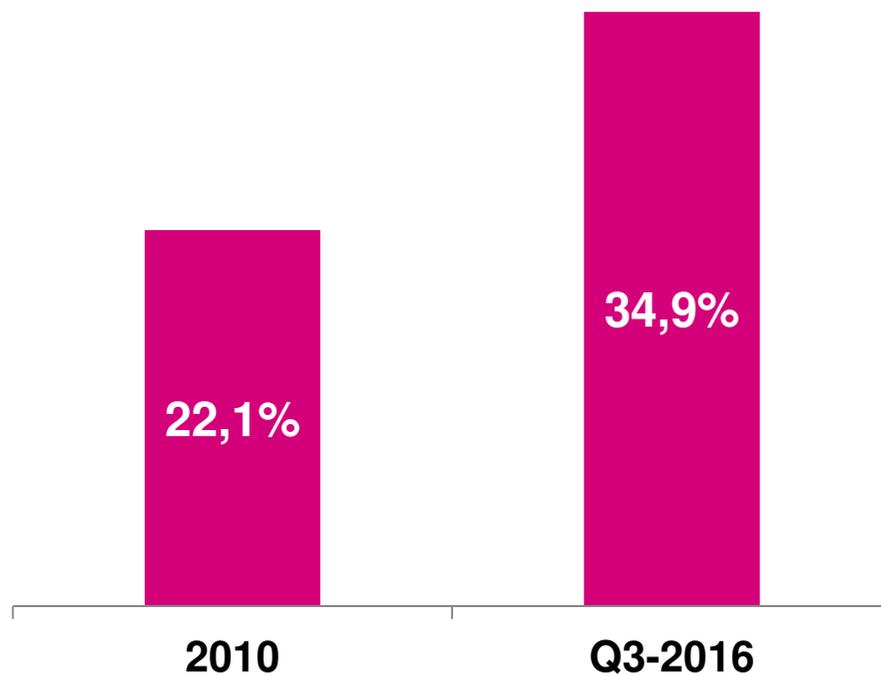


ARPU ('Average Revenue Per Unit'): montant mensuel moyen rapporté par unité (ici, par client), en euros.

# Evolution des parts de marchés VOO

## Offres Commerciales interactives fixes : 1P, 2P et 3P

Evolution des parts de marché VOO 2010 – Q3  
2016, offres commerciales interactives



- Sur un marché extrêmement concurrentiel, VOO réussi à gagner des parts de marché face à un adversaire
  - Disposant de moyens très importants
  - N'hésitant pas à utiliser des pratiques très agressives\*

# Retour sur les performances financières

**Défis initiaux**

Défis **externes**

Défis **internes**

**Défis ultérieurs**

Convergence **technologique**

Convergence des **contenus**

**Digitalisation**

**Performances**

**Commerciales**

**Financières**

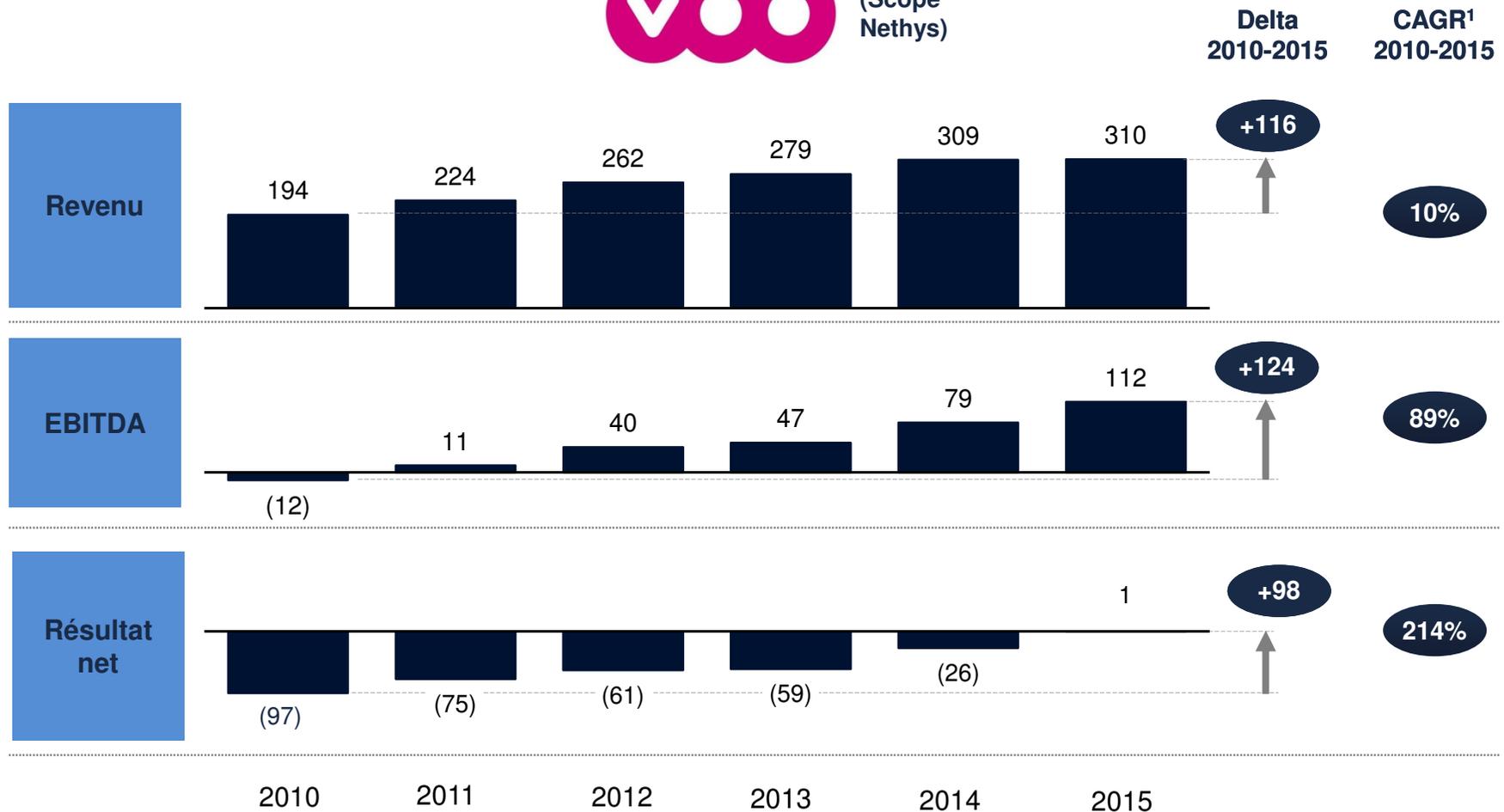
# Evolution positive sur tout les KPI's

## Chiffre d'Affaires – Profitabilité – Résultat Net

Millions de EUR



(Scope Nethys)



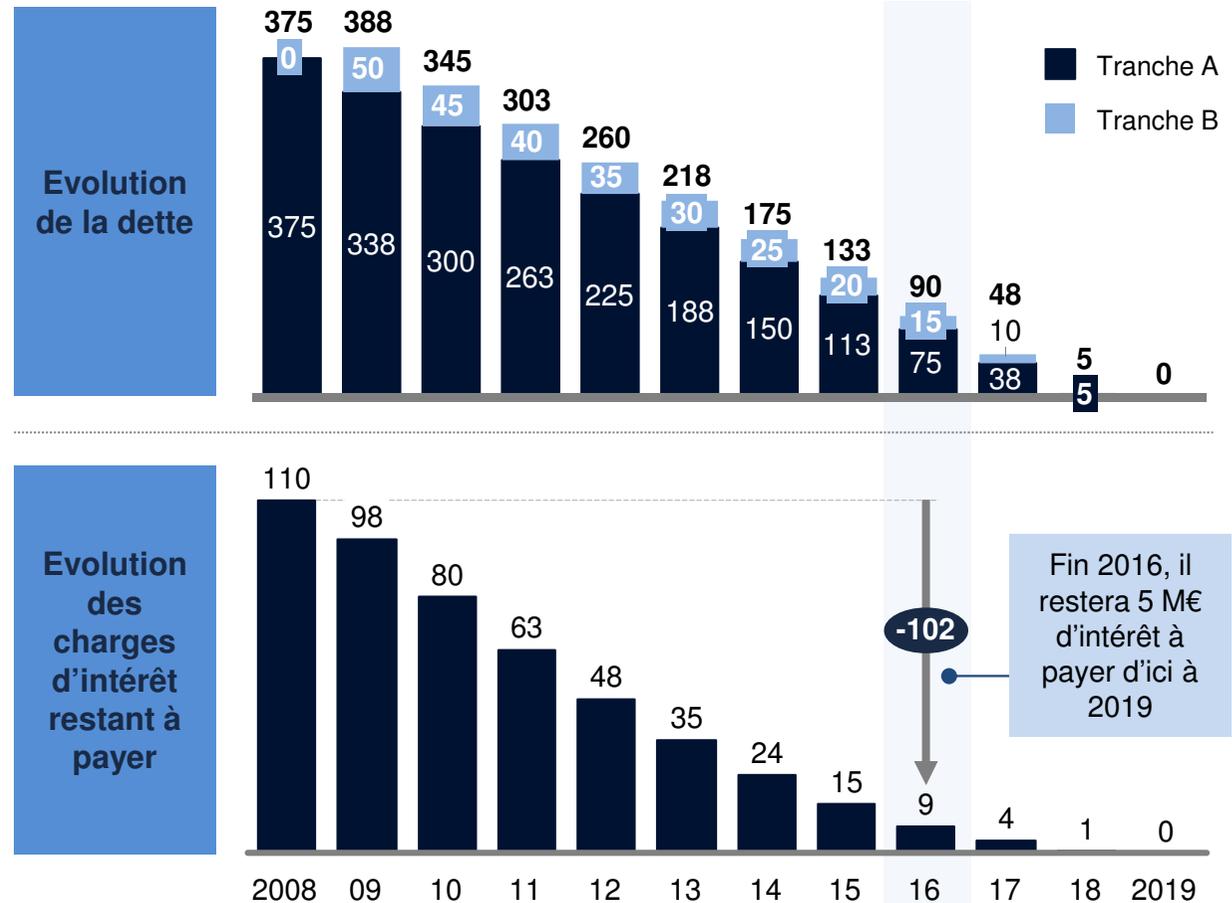
# La dette contractée pour financer l'achat du câble est presque intégralement remboursée

Millions de EUR, fin d'année 2016

## Explications

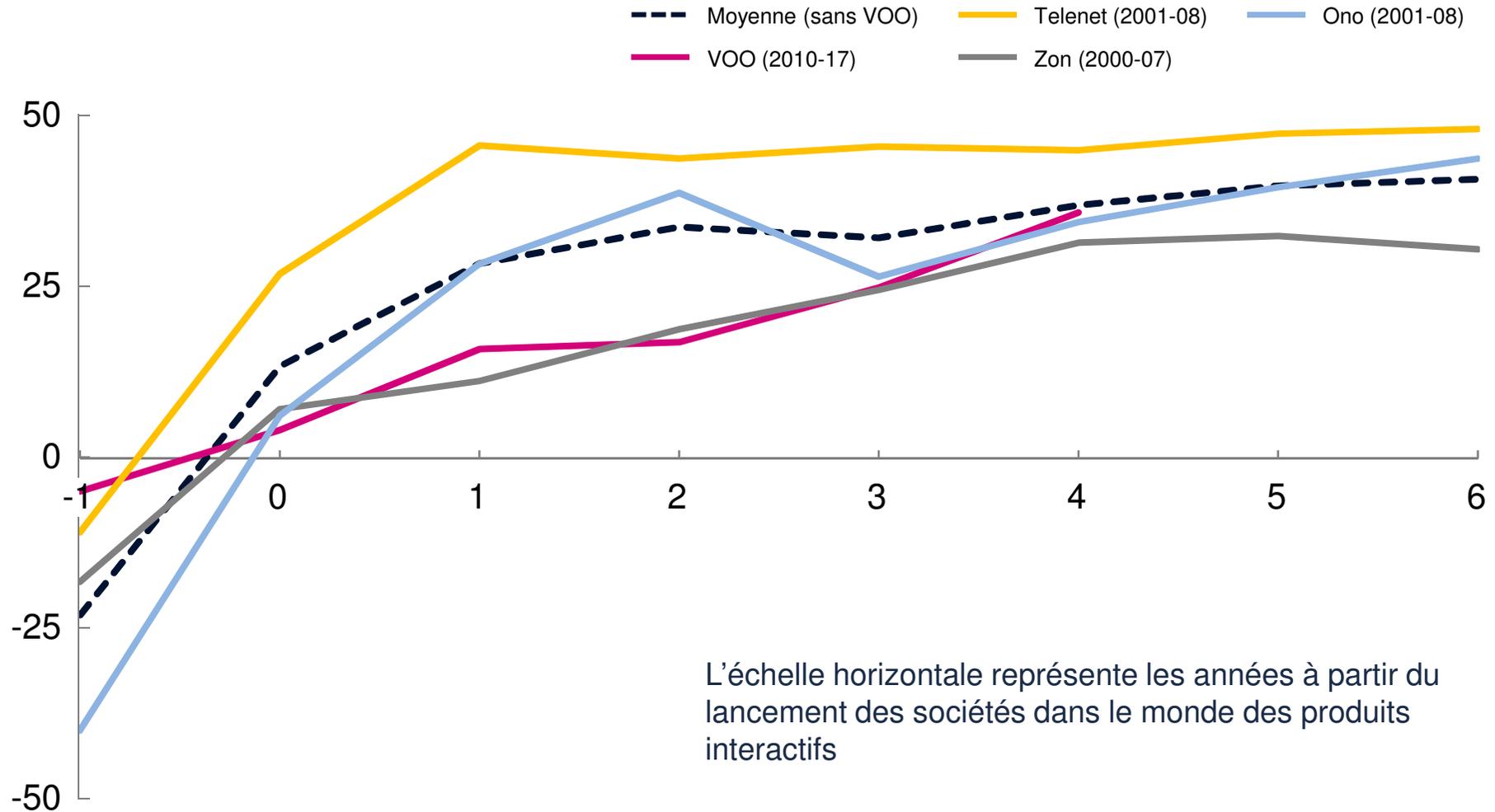
- Pour le **rachat du câble**, le Groupe Tecteo a contracté une **dette de 425 M€ en 2 tranches**
  - "A": 375 M€ à 4.8% (contractés en avril 2008 et échéance en 2018)
  - "B": 50 M€ à 3.7% (contractés en mai 2009 et échéance en 2019)
- Les **charges d'intérêt totale** à payer pour cette dette sont de **~110 M€** (~102 M€ ont déjà été payés depuis 2008)
- Cette dette s'accompagne d'**engagements stricts** sur les **ratios financiers** du groupe

## Evolution de la dette et des charges pour le rachat du câble



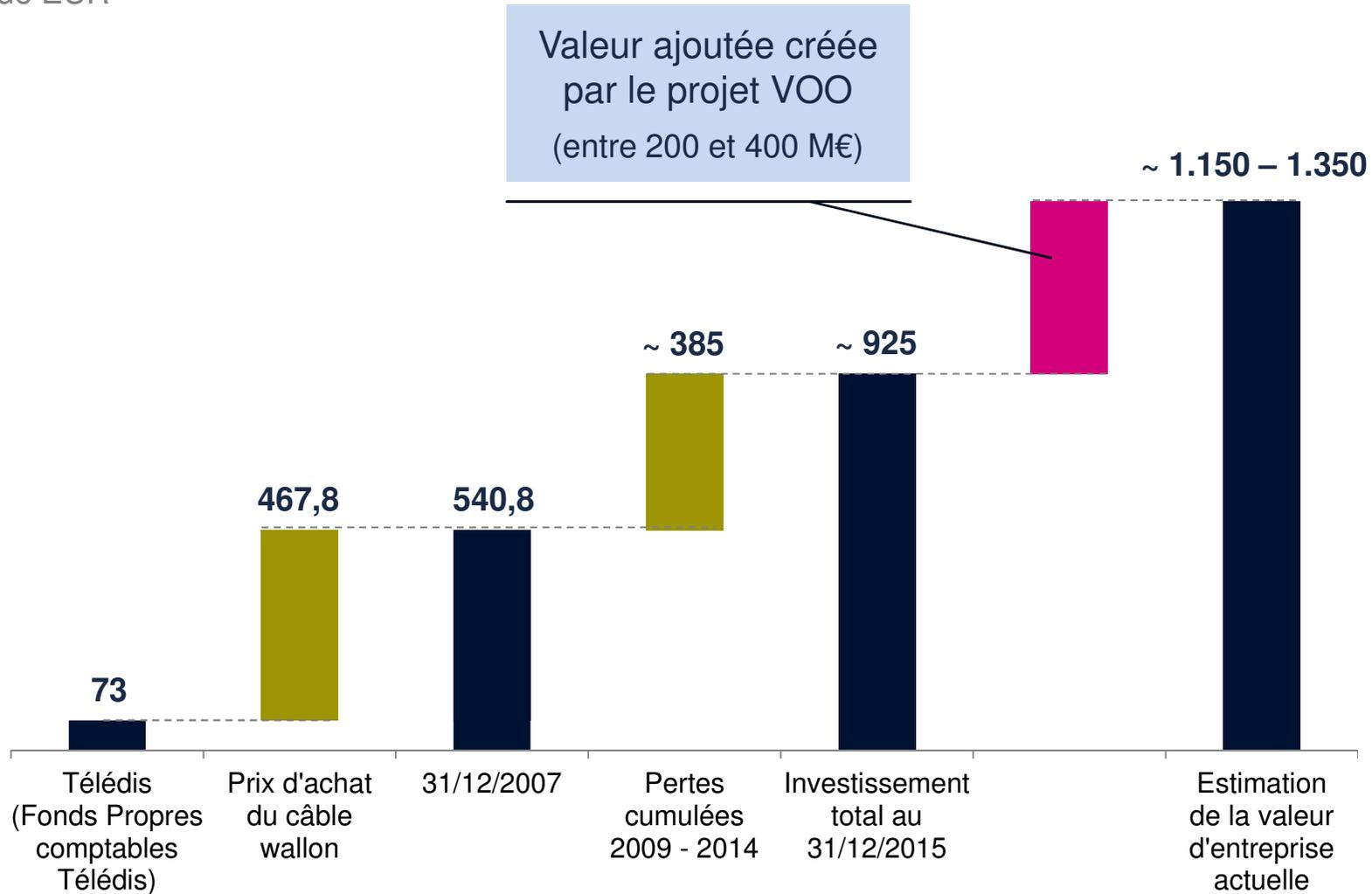
# La dynamique de redéploiement des marges de VOO sur le triple play reste similaire à celle d'autres câblo-opérateurs

Marge EBITDA (EBITDA/CA), Pourcentage



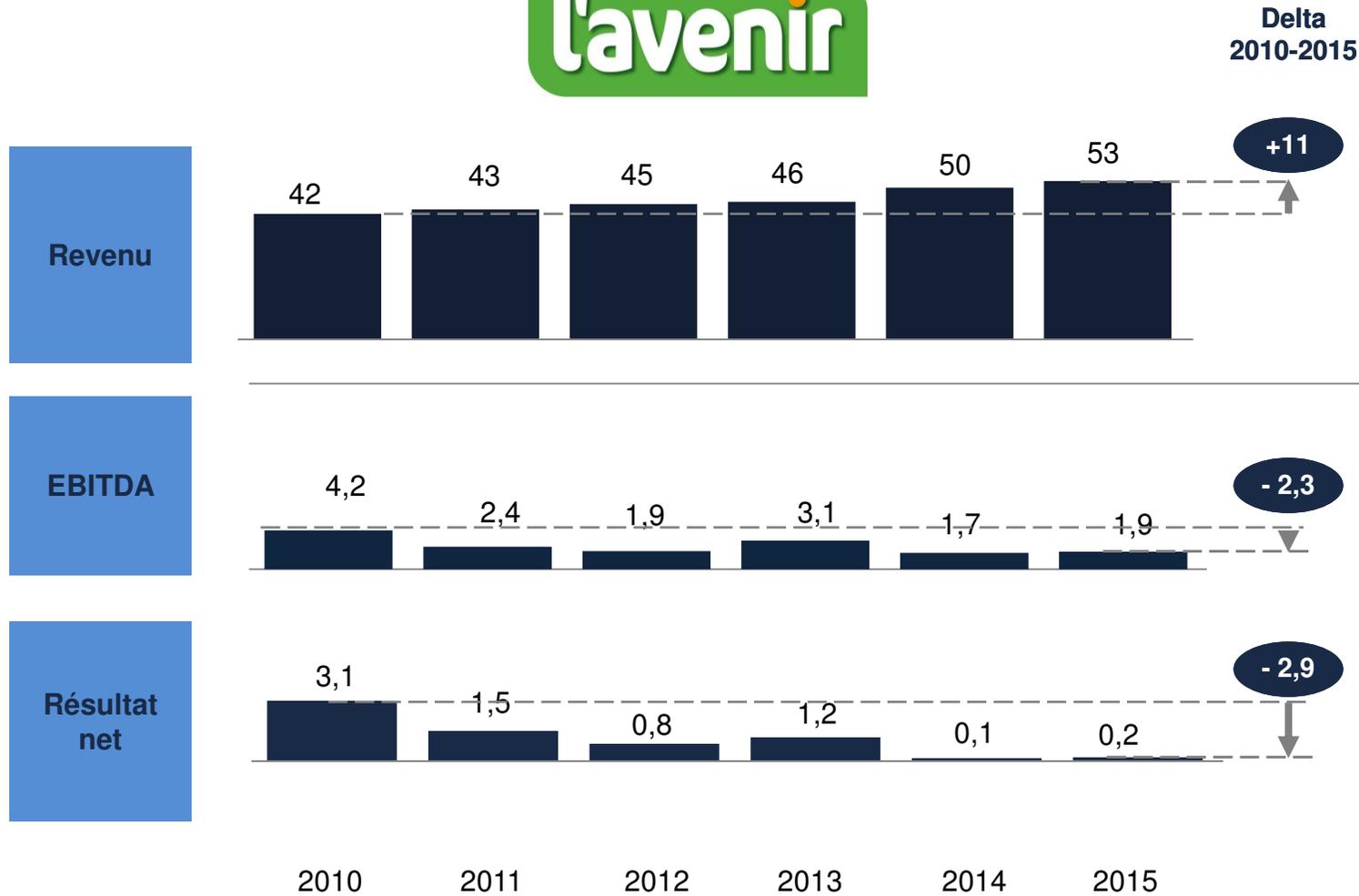
# VOO : Création de valeur : 200 – 400 M€

Millions de EUR



# Evolution positive du Chiffre d'Affaires

## Profitabilité et résultat net sous pression



# Pôle TéléCom & Média – Agenda

## 1. Marché résidentiel

1. Défis du pôle TéléCom et Média : 2005 et au-delà
2. Des défis énormes dès l'origine
  1. Défis externes
  2. Défis internes
3. Un marché en transformation perpétuelle
  1. Défis de la convergence
  2. Défis du contenu
  3. Défis de la transformation digitale
4. Performances
  1. Commerciales
  2. Financières

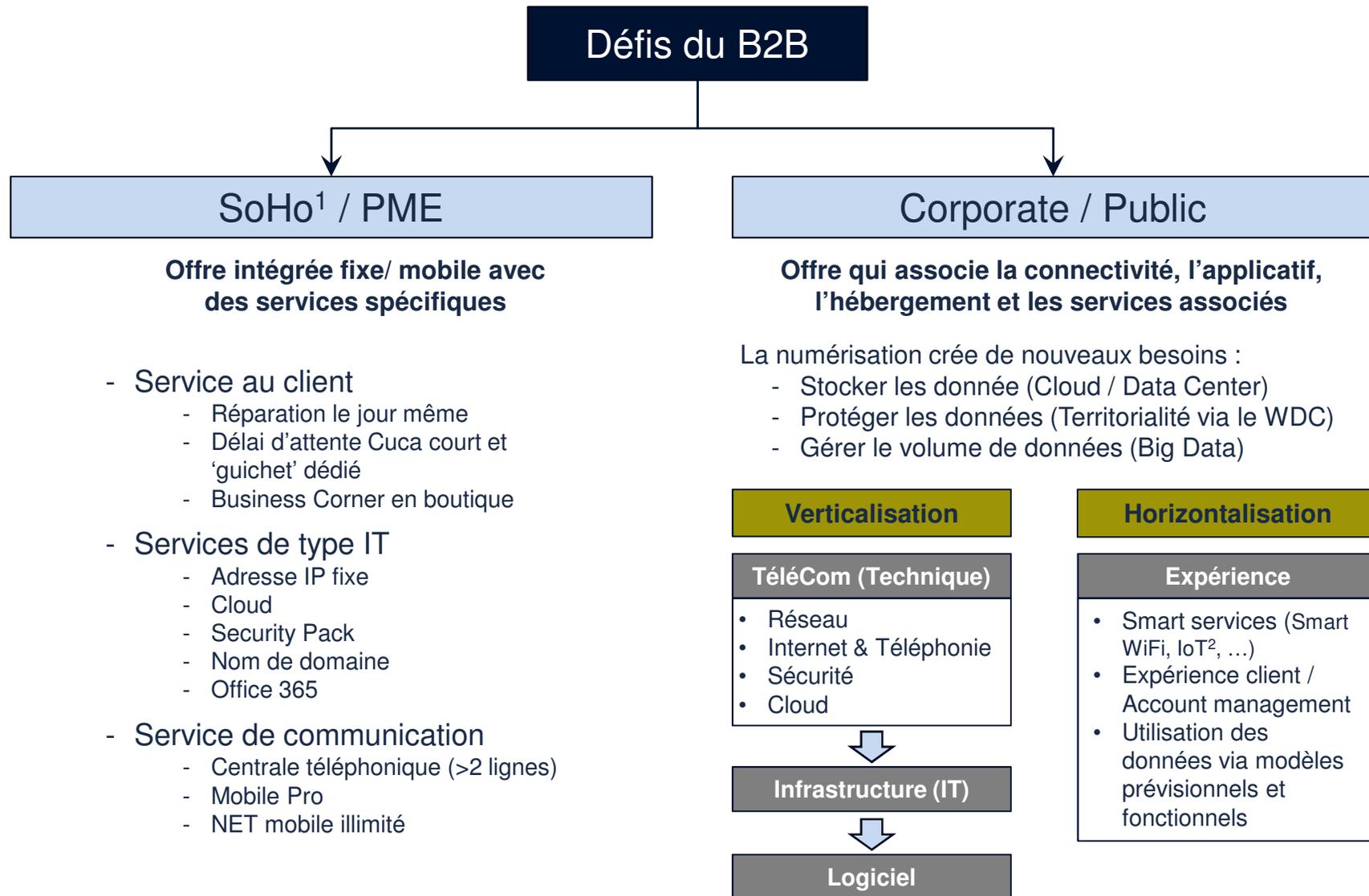
## 2. Marché professionnel (privé & public)

## 3. Performances globales

## 4. Vision prospective

# Double réponse aux défis du B2B

## Offres standards améliorées & Offre sur mesure complète



# Double réponse aux défis du B2B

## Offres standards améliorées & Offre sur mesure complète

### Défis du B2B

SoHo<sup>1</sup> / PME

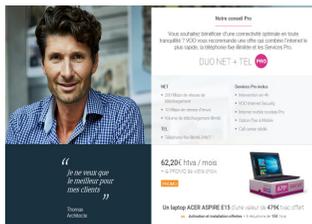


SoHo

Moins de 10 utilisateurs

Les Packs Pro de VOO, aussi pro que vous !

Un professionnel comme vous doit souvent tout faire lui-même. Heureusement pour vos télécoms, il y a les Packs Pro de VOO, tout ce dont vous avez besoin au quotidien pour vous simplifier la vie et assurer le succès de votre entreprise.



PME

Entre 10 & 200 utilisateurs

Marché à adresser (aux mains de Proximus et Telenet)

Proximus



Telenet



Corporate / Public



RESEAUX ET INTERNET



CLOUD ET DATA CENTER



COMMUNICATION ET MOBILITE



SERVICES



SECURITE



**WUH (WiFi Urban Hotspot) :**  
WiFi gratuit pour les citoyens, auto-financé pour les Administrations



**PubliWin :**  
Plateforme de communication pour les Administrations

# Zoom sur le Win

Win est opérateur de son propre réseau et de son Data Center, et intégrateur de services TIC.  
Et s'adresse au secteur public et au secteur des soins de santé.



Plus de 1.500 références.

## Entreprises



## Secteur public



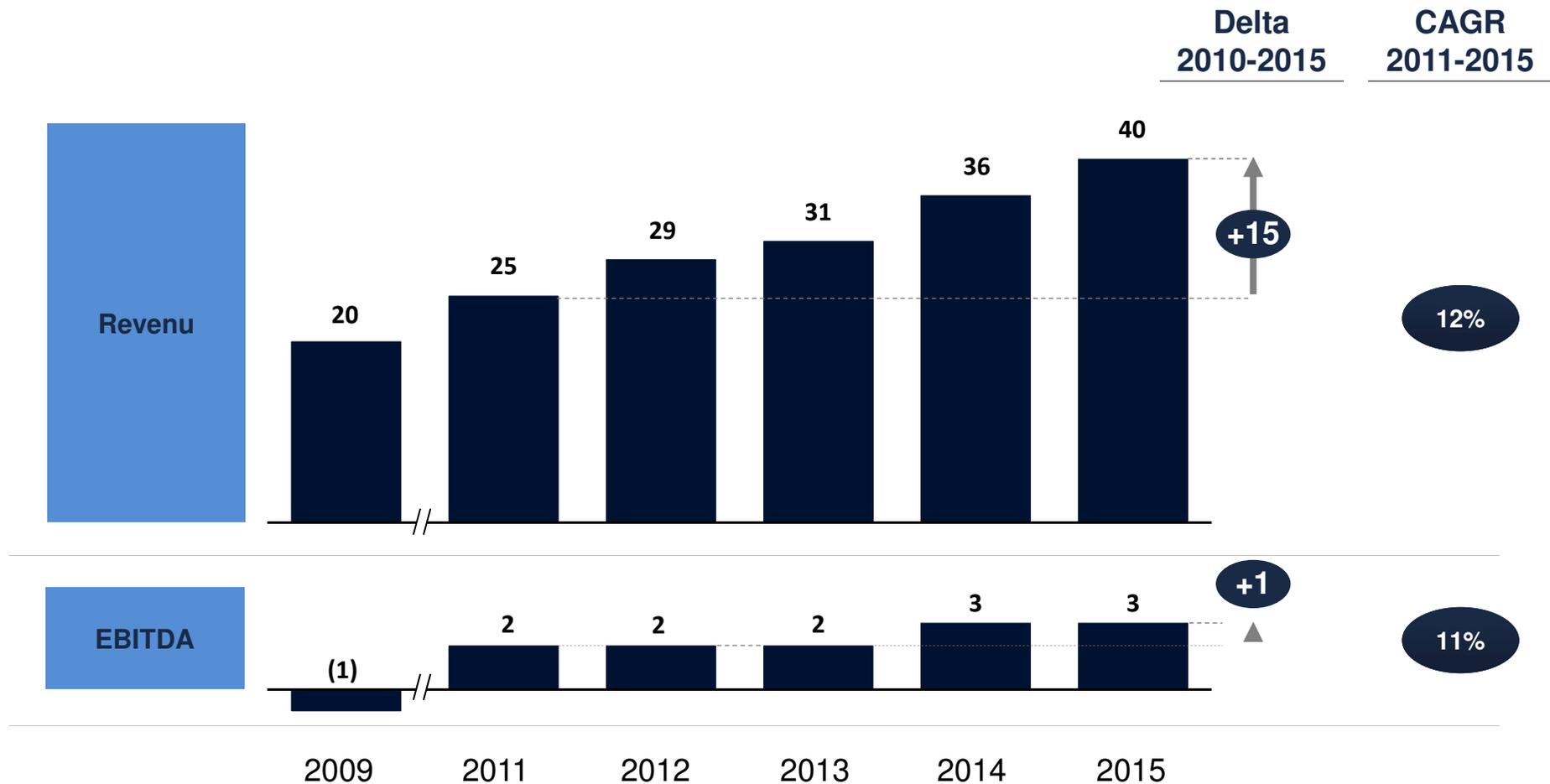
## Soins de santé



# Résultats du pôle B2B

Grâce au plan de relance, le B2B génère un Ebitda positif depuis 2011

Millions de EUR



# Pôle TéléCom & Média – Agenda

## 1. Marché résidentiel

1. Défis du pôle TéléCom et Média : 2005 et au-delà
2. Des défis énormes dès l'origine
  1. Défis externes
  2. Défis internes
3. Un marché en transformation perpétuelle
  1. Défis de la convergence
  2. Défis du contenu
  3. Défis de la transformation digitale
4. Performances
  1. Commerciales
  2. Financières

## 2. Marché professionnel (privé & public)

## 3. Performances globales

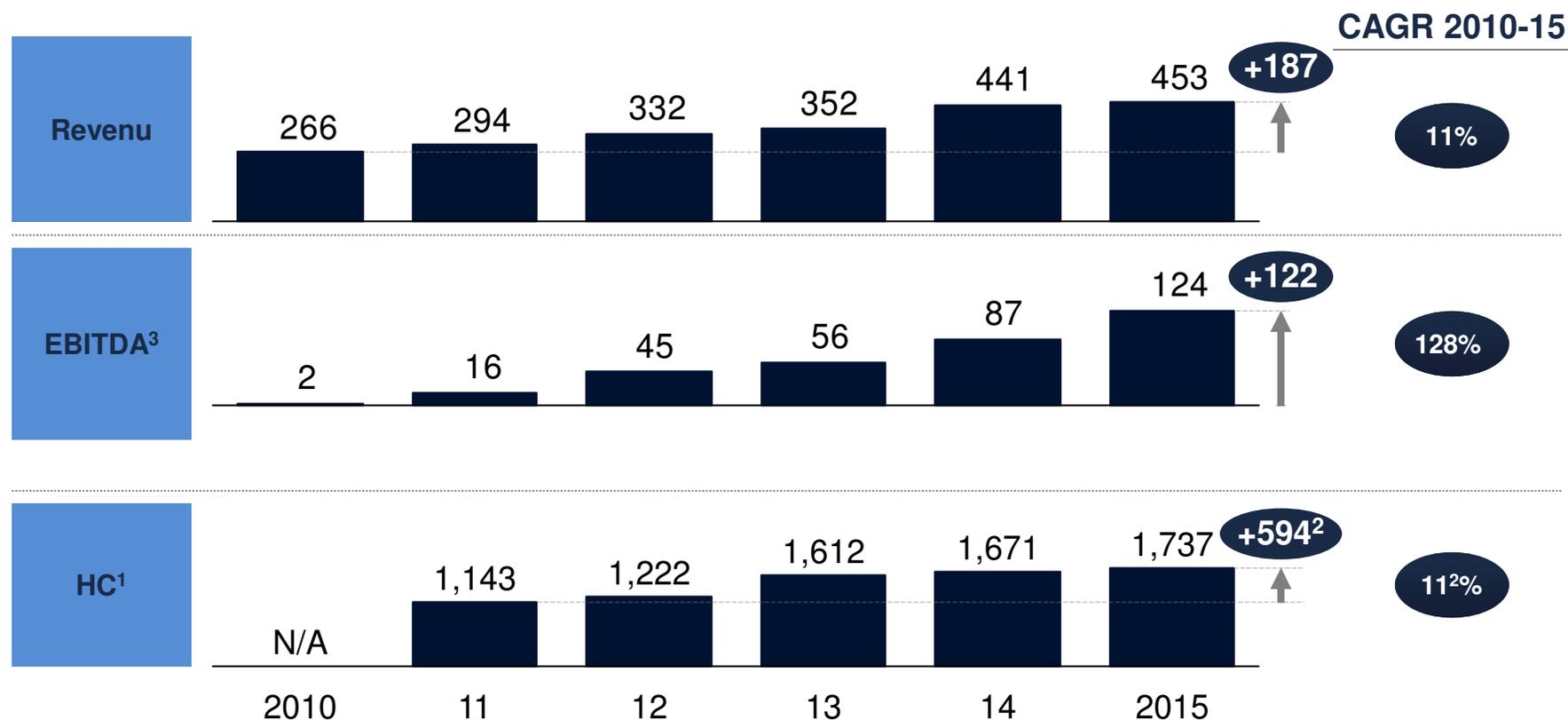
## 4. Vision prospective

# Chiffres clés pour les différentes entités

Pôle	Domaines	Entités <sup>1</sup>	Descriptions	Métriques clés (2015)
Télécom & Media	TéléCom	VOO (B2C - Nethys) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Câblo-opérateur B2C offrant le 4-play (Internet, téléphonie fixe et mobile, TV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenu : 310.4 M€</li> <li>▪ EBITDA : 111.7 M€</li> <li>▪ CAGR<sup>3</sup> revenu : 10%</li> </ul>
		Win (B2B) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opérateur B2B 4-play</li> <li>▪ Fournisseur de services ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenu : 40.0 M€</li> <li>▪ EBITDA : 3.0 M€</li> <li>▪ CAGR<sup>3</sup> revenu : 12%</li> </ul>
	Média	EDA et LAA 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presse écrite et en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenu : 59.2 M€</li> <li>▪ EBITDA : 0.4 M€</li> <li>▪ CAGR<sup>3</sup> revenu : -5%</li> </ul>
		BeTV 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre de films et séries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenu : 44.8 M€</li> <li>▪ EBITDA : 3.1 M€</li> <li>▪ Revenu CAGR<sup>3</sup> : -3%</li> </ul>

# Le pôle Telecom & Media génère un EBITDA de 124M€ en 2015 pour un emploi direct de ~1,700 HCs

Millions de EUR



Inclus VOO, Be tv, EDA, LAA, NeWin, WDC, ACM, WBCC & Shelter Prod

# Pôle TéléCom & Média – Agenda

## 1. Marché résidentiel

1. Défis du pôle TéléCom et Média : 2005 et au-delà
2. Des défis énormes dès l'origine
  1. Défis externes
  2. Défis internes
3. Un marché en transformation perpétuelle
  1. Défis de la convergence
  2. Défis du contenu
  3. Défis de la transformation digitale
4. Performances
  1. Commerciales
  2. Financières

## 2. Marché professionnel (privé & public)

## 3. Performances globales

## 4. Vision prospective

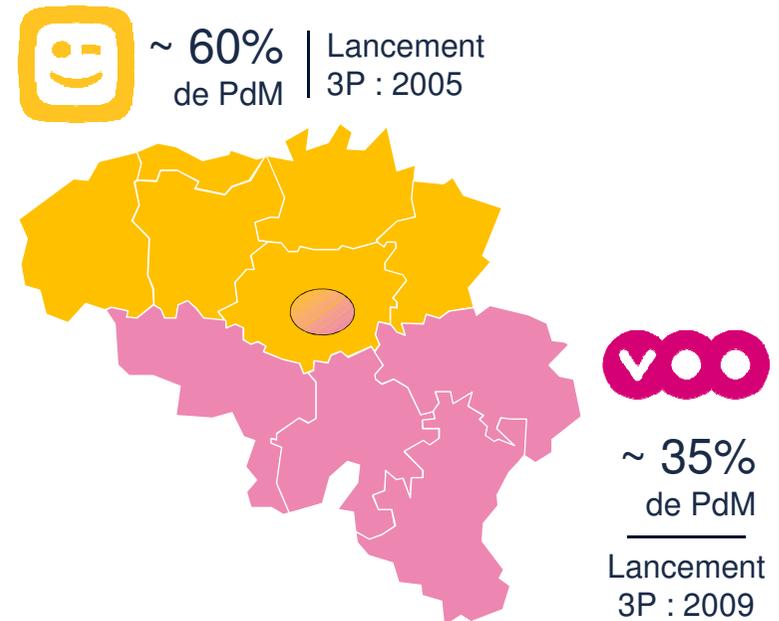
# 5 axes stratégiques pour les 'câblos' historiques

De la croissance exogène au développement organique

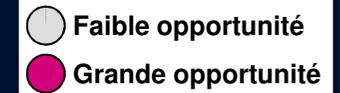
## 5 axes de développement

- 1 Consolider au niveau territorial
- 2 S'élargir au Mobile
- 3 Se lancer dans le B2B
- 4 Se diversifier dans le contenu presse
- 5 Investir dans l'Expérience Client

## Comparaison Telenet / VOO



# Telenet : un modèle pour le futur ?



Développements		telenet 😊		
			Actuellement	Opportunités
Fixe	Type de réseau	Câble	Câble	-
	Modernisation	~ 100%	~ 90%	
	Vit. Modem moy.	Docsis 3.0	Docsis 3.0	
Mobile	Réseau Mobile	Réseau BASE	MVNO (via Orange)	
B2C	# Clients Fixes	2.029.200 <sup>1</sup>	820.000	
	PdM globale	~ 60%	~ 35%	
	# Cartes SIM	2.991.900 <sup>1</sup>	101.000	
B2B (SoHo / PME)	# Clients	~120.000 <sup>2</sup>	~ 500	
	PdM globale	Elevée	Faible	
Contenu	TV			
	Presse	-		
Focus Experience Client		Intégré et transverse	Localisé	

# 5 axes pour le secteur 'Télécom & Média'

Aucun tabou sur les directions à prendre



1

Partenariats

2

Mobile

3

B2B

4

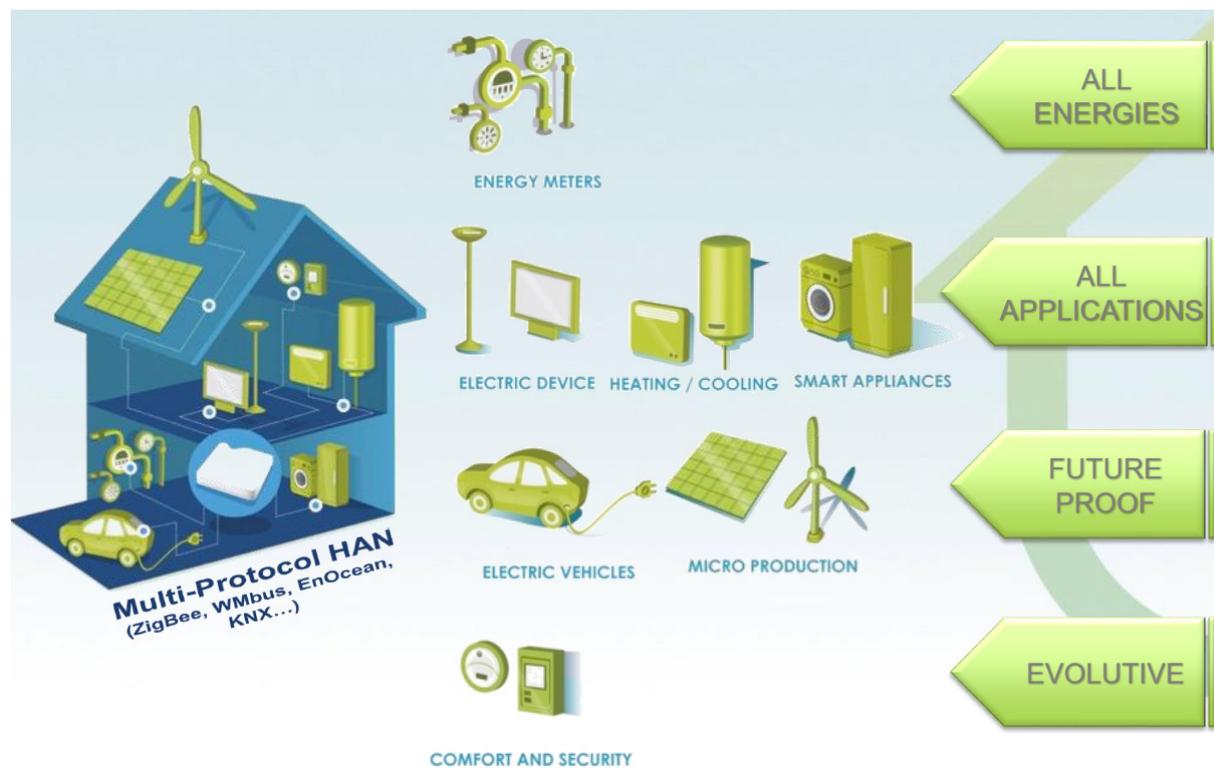
Presse

5

Expérience Client

# VOO au sein de Nethys = grandes opportunités

Partenaire pour les solutions du futur : Smart Residence



# VOO au sein de Nethys = grandes opportunités

Partenaire pour les solutions du futur : Smart Cities

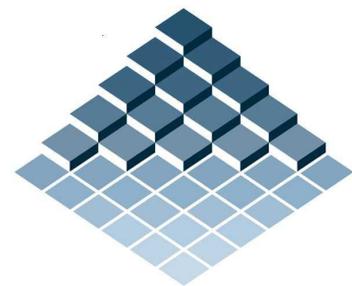


**MERCI**

# Pôle Assurances et Crédit

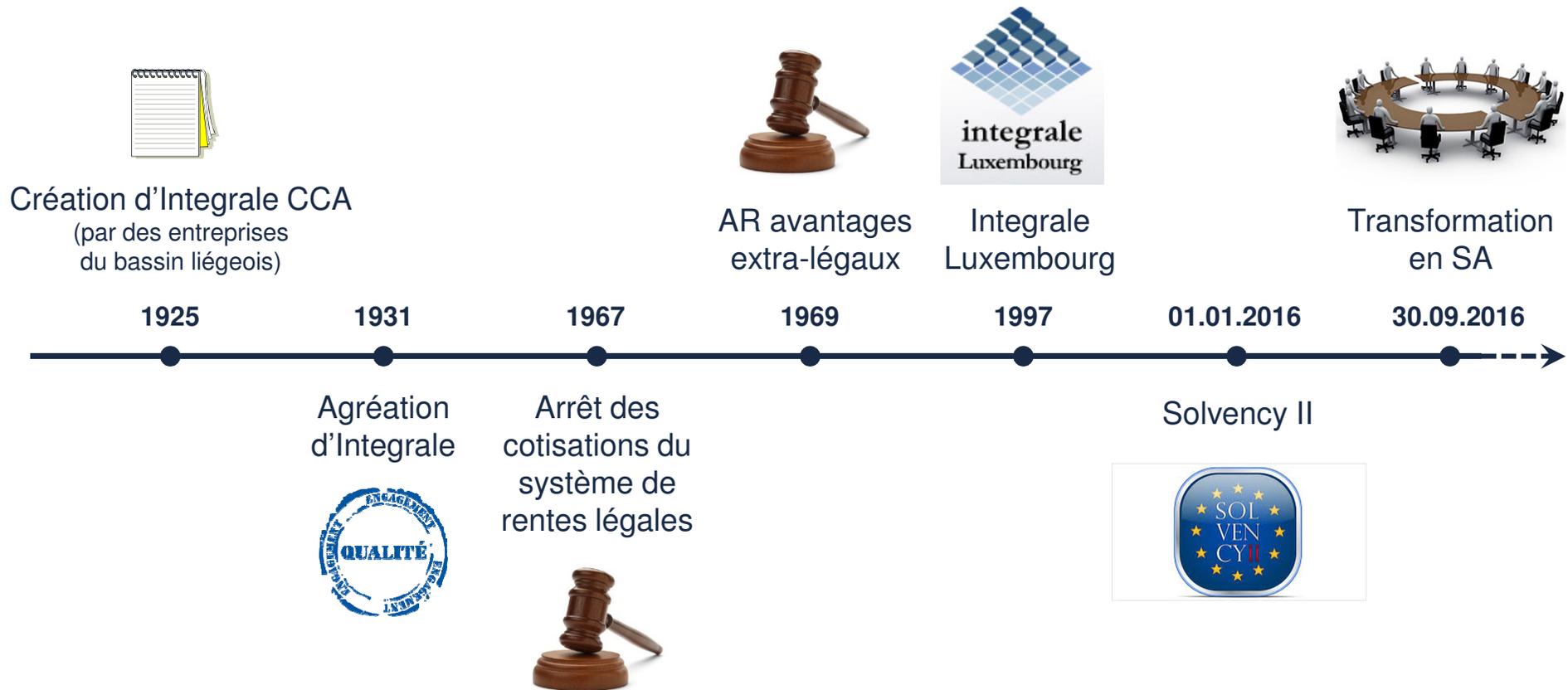
1. INTEGRALE
2. INTEGRALE LUXEMBOURG
3. CREDIS
4. TCL

# Présentation



integrale

# Historique



# Historique

## Caractéristiques essentielles de la CCA

Solidarité entre tous les membres et affiliés : chacun participe de la même manière aux résultats : Grandes entreprises/TPE, Actifs/rentiers,... Pas de discrimination !

Absence d'actionnaires, pas de dividendes à distribuer → tous les bénéfices en faveur des affiliés

Gestion participative des entreprises et des travailleurs

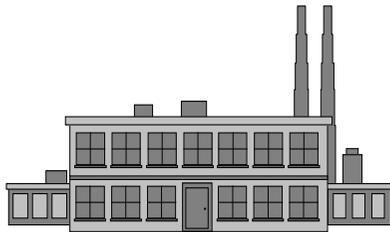
Maîtrise des coûts sans nuire à la qualité du service (ratio frais de gestion)

Transparence (tarification, répartition des bénéfices, frais, mode de gestion)

Produits ciblés (pas d'interférence des autres activités et meilleure maîtrise)

# Les quatre axes de la politique de développement

## Le Collectif



Les entreprises privées et publiques pour leur personnel contractuel

## Les produits Individuels (épargne)



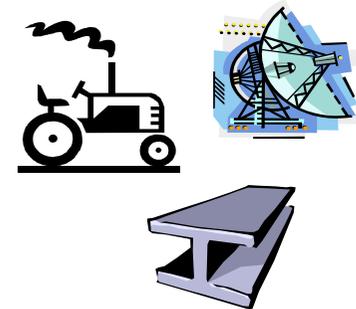
Clients existants et partenariats Ethias (Certiflex)

## Services pour les organismes de financement de pensions (OFP)



Transfert de réserves de l'ancien employeur  
Risques complémentaires  
Services additionnels

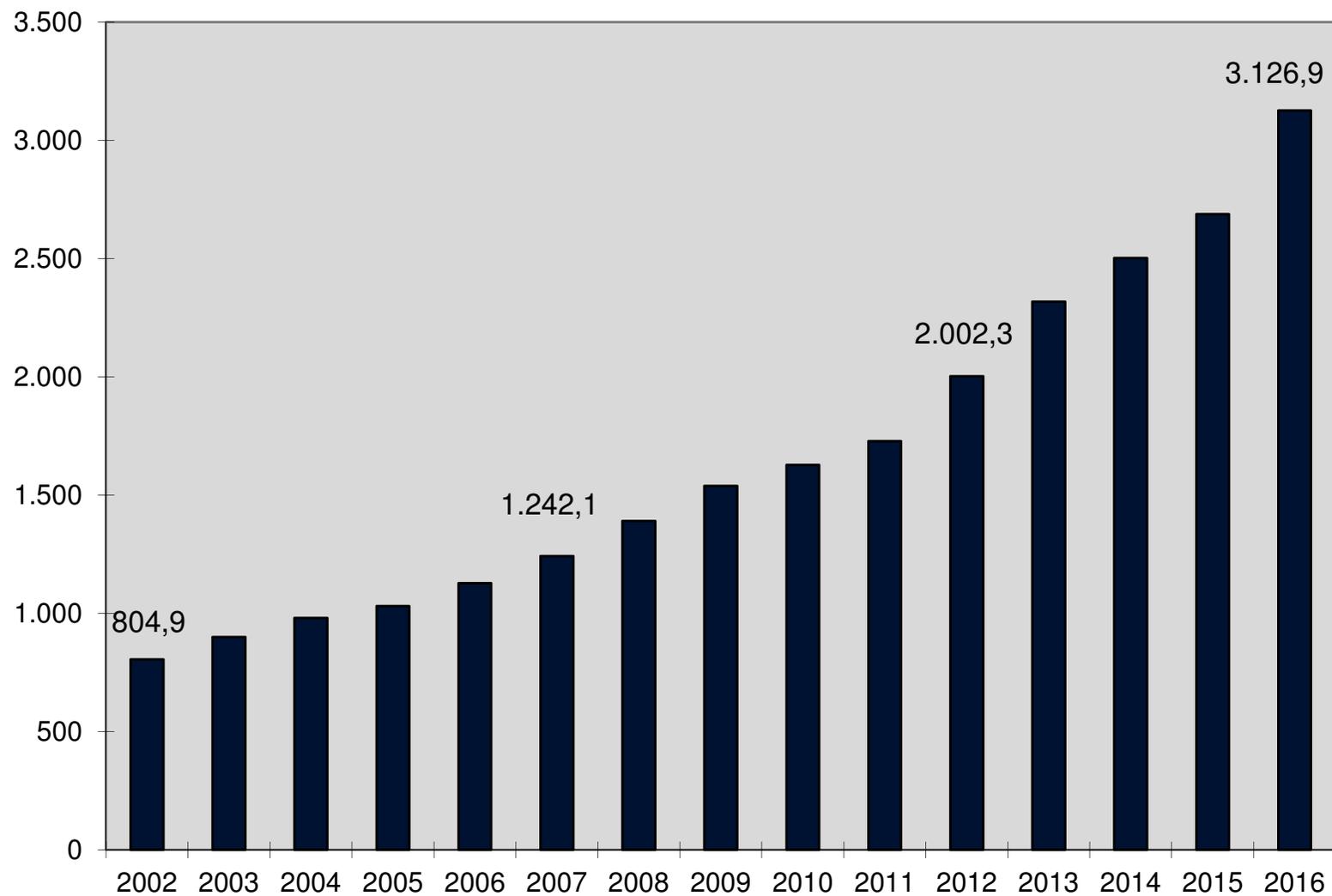
## Les secteurs



Gestion des plans de pension instaurés par les commissions paritaires

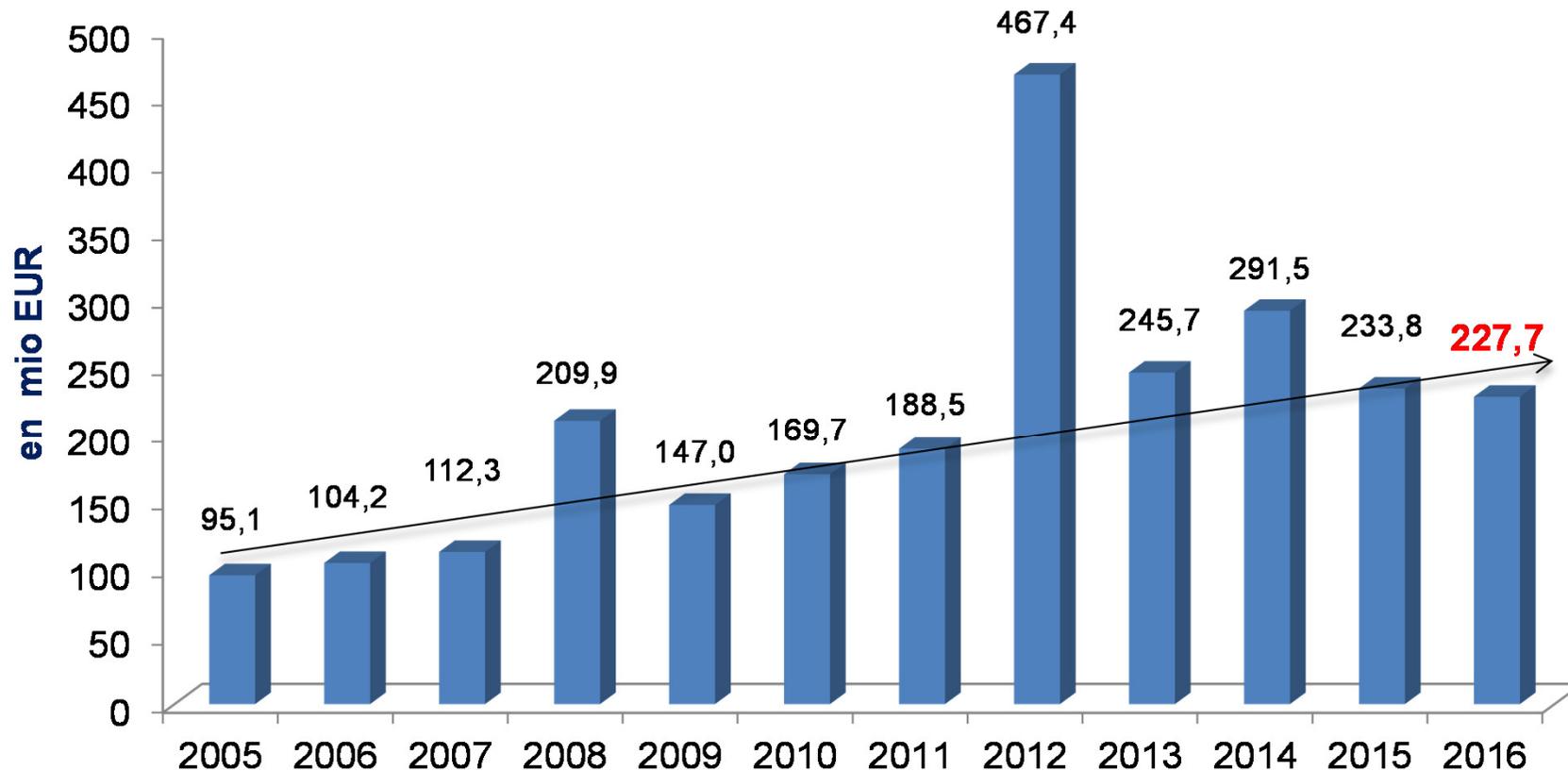
# Evolution des actifs gérés

En 000.000 €



# Evolution de l'encaissement 2005-2016

## Chiffre d'affaires



# Tableau de bord de l'encaissement consolidé

Type de prime	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Récurrent - total	€ 96.688.642	€ 87.109.983	€ 85.205.403
Unique 2ème pilier	€ 27.087.864	€ 34.702.177	€ 35.038.137
Unique 3ème pilier (hors Ethias)	€ 13.992.955	€ 18.702.300	€ 14.888.088
Transferts de réserves et RCC	€ 18.268.518	€ 31.981.487	€ 36.180.858
CertiFlex	€ 71.685.154	€ 61.321.955	€ 120.163.789
Unique - total	€ 131.034.491	€ 146.707.919	€ 206.270.872
<b>TOTAL INTEGRALE</b>	<b>€ 227.723.133</b>	<b>€ 233.817.902</b>	<b>€ 291.476.275</b>

Présence dans les 3 régions de Belgique

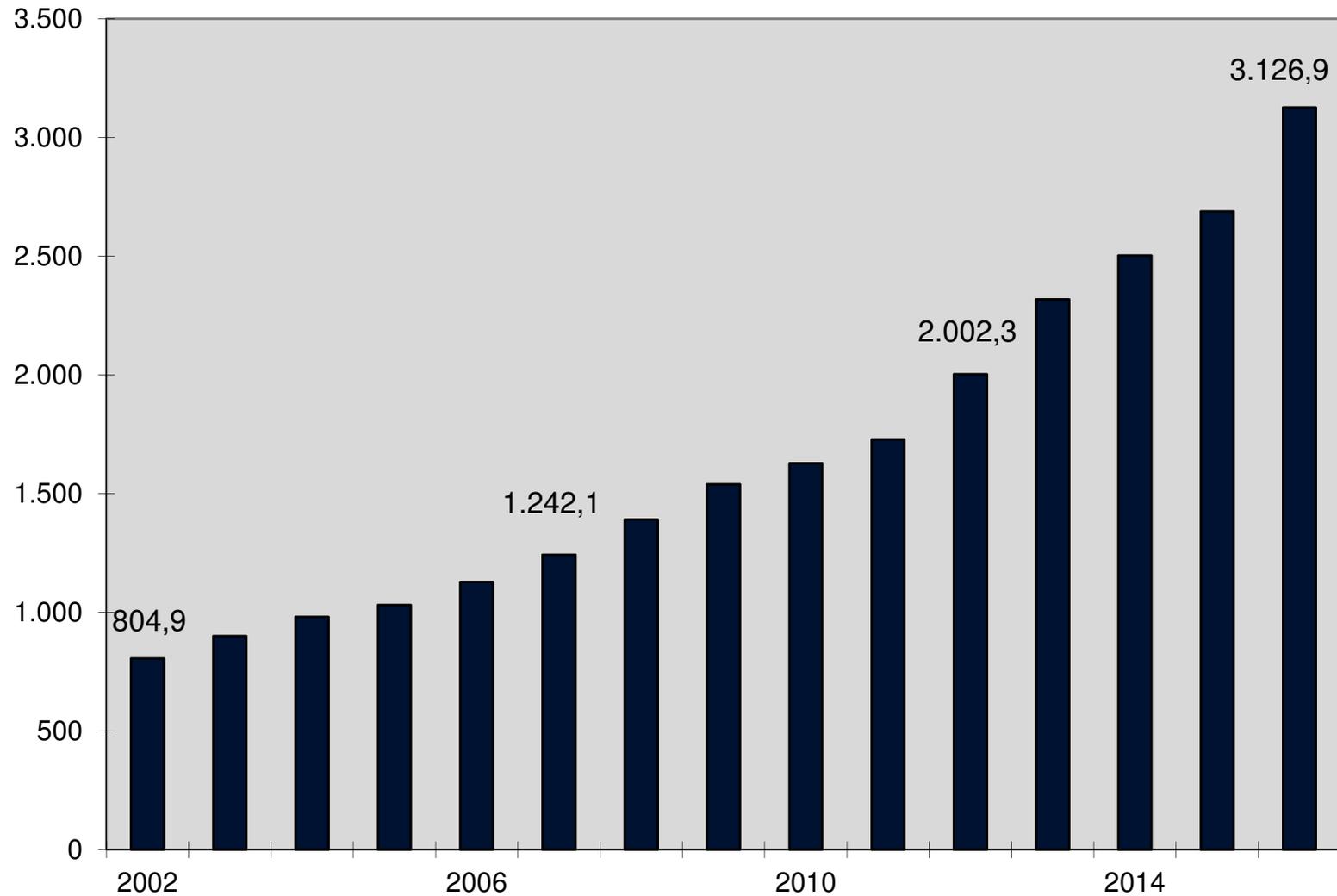
> 4.500 entreprises membres

> 145.000 affiliés

# Evolution des actifs gérés

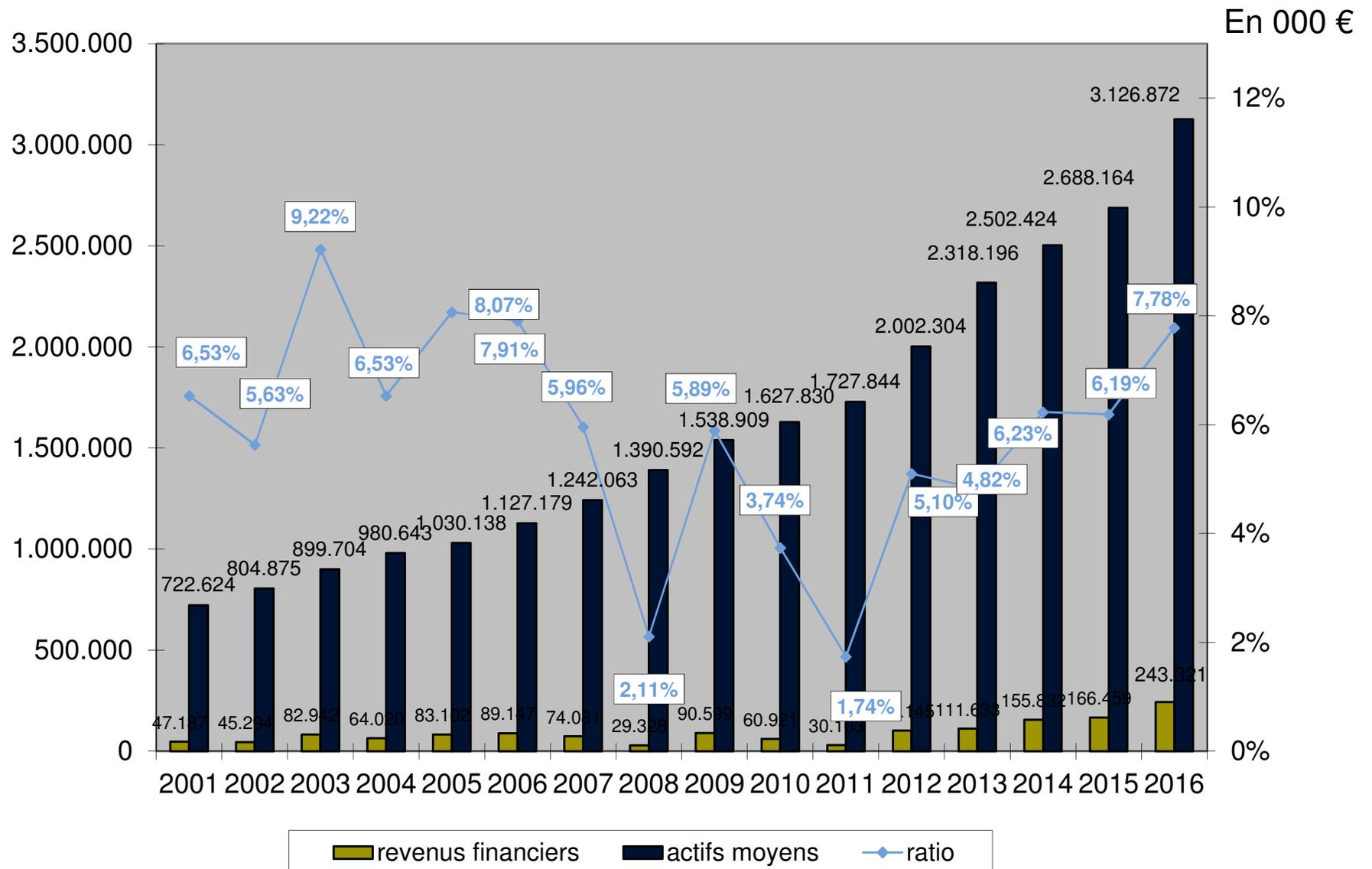
(en valeurs comptables)

En 000.000 €



# Evolution des rendements financiers bruts

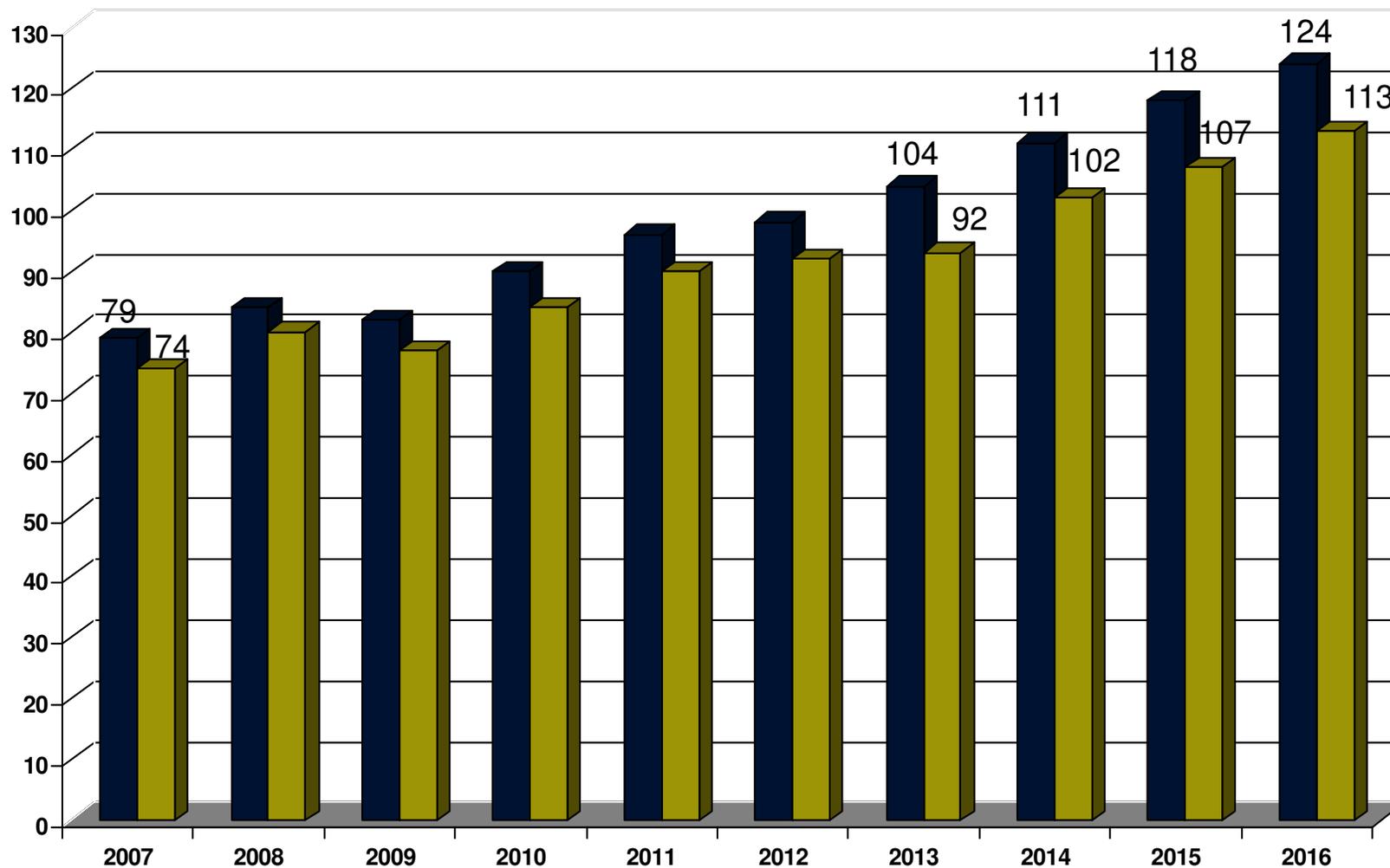
Branche 21 – +/- values comprises et réductions de valeur déduites



# Taux moyen des engagements

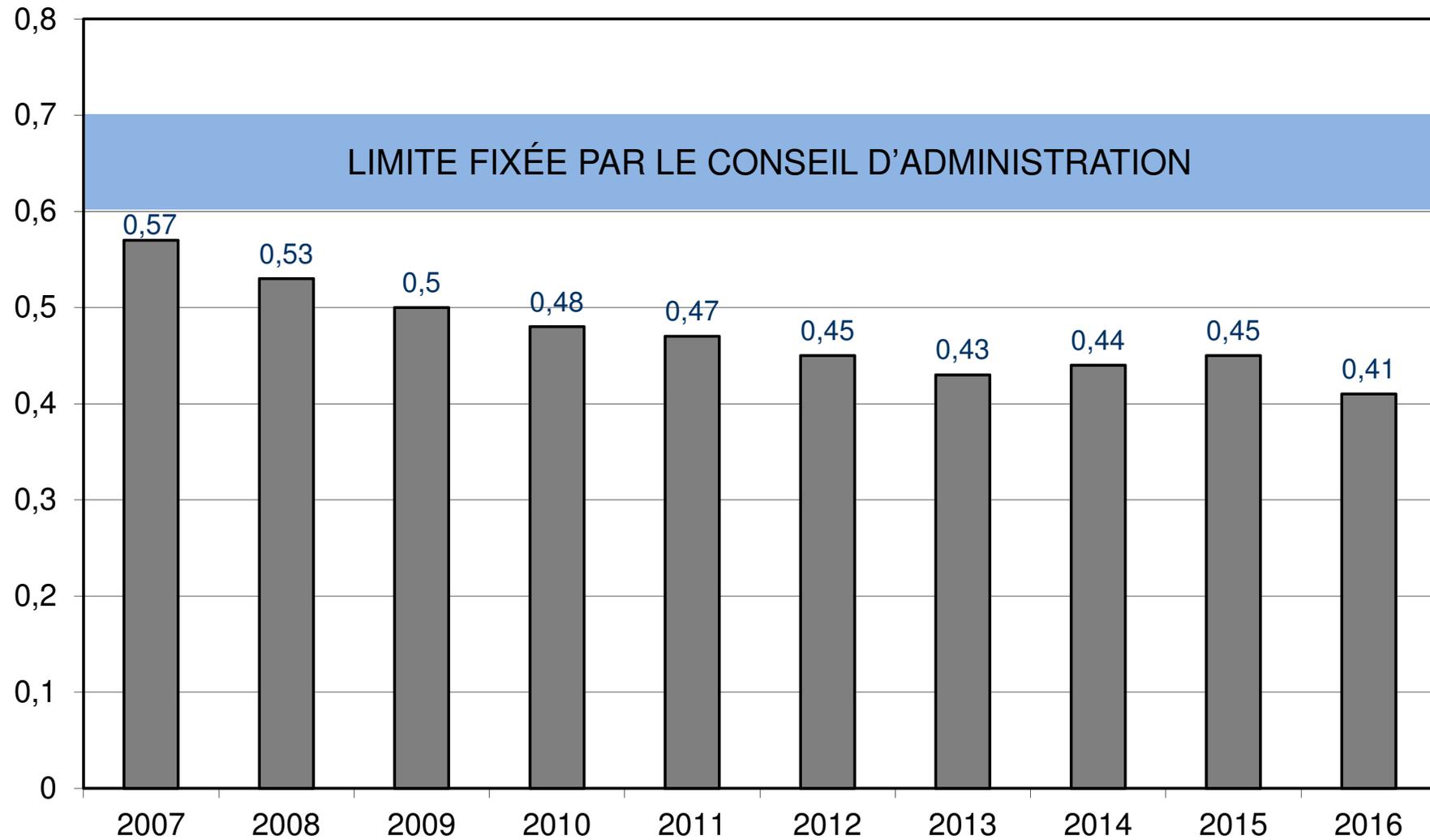
	2016	2015	2014	2013	2012
Produit AR69 – BR21	2,96%	3,16%	3,41%	3,50%	3,56%
Produit Certiflex	1,83%	1,96%	2,05%	2,16%	2,32%
Pour l'ensemble des provisions techniques (P.T.)	2,74%	2,94%	3,16%	3,32%	3,43%

# Effectifs



■ Personnes physiques ■ Equivalent temps plein

# Frais généraux (en %)



# Législation prudentielle

## Solvency I et Solvency II

### Solvency I

-  
Jusqu'au  
31.12.2015

- Provisions techniques
  - Principe de prudence
  - Bases techniques du tarif (taux, tables de mortalité, chargements d'inventaire)
  - Provision complémentaire pour les écarts défavorables (mortalité, taux d'intérêt,..)
- Valeurs représentatives couvertes par les actifs
  - En valeur de marché
  - Sauf pour les emprunts étatiques
- Marge de solvabilité
  - 4 % des réserves mathématiques (RM)
  - 0,3 % des capitaux sous risques  
Maximum (0, capital décès assuré – RM)

110 M€  
31/12/2015

### Solvency II

-  
Dès le  
01.01.2016

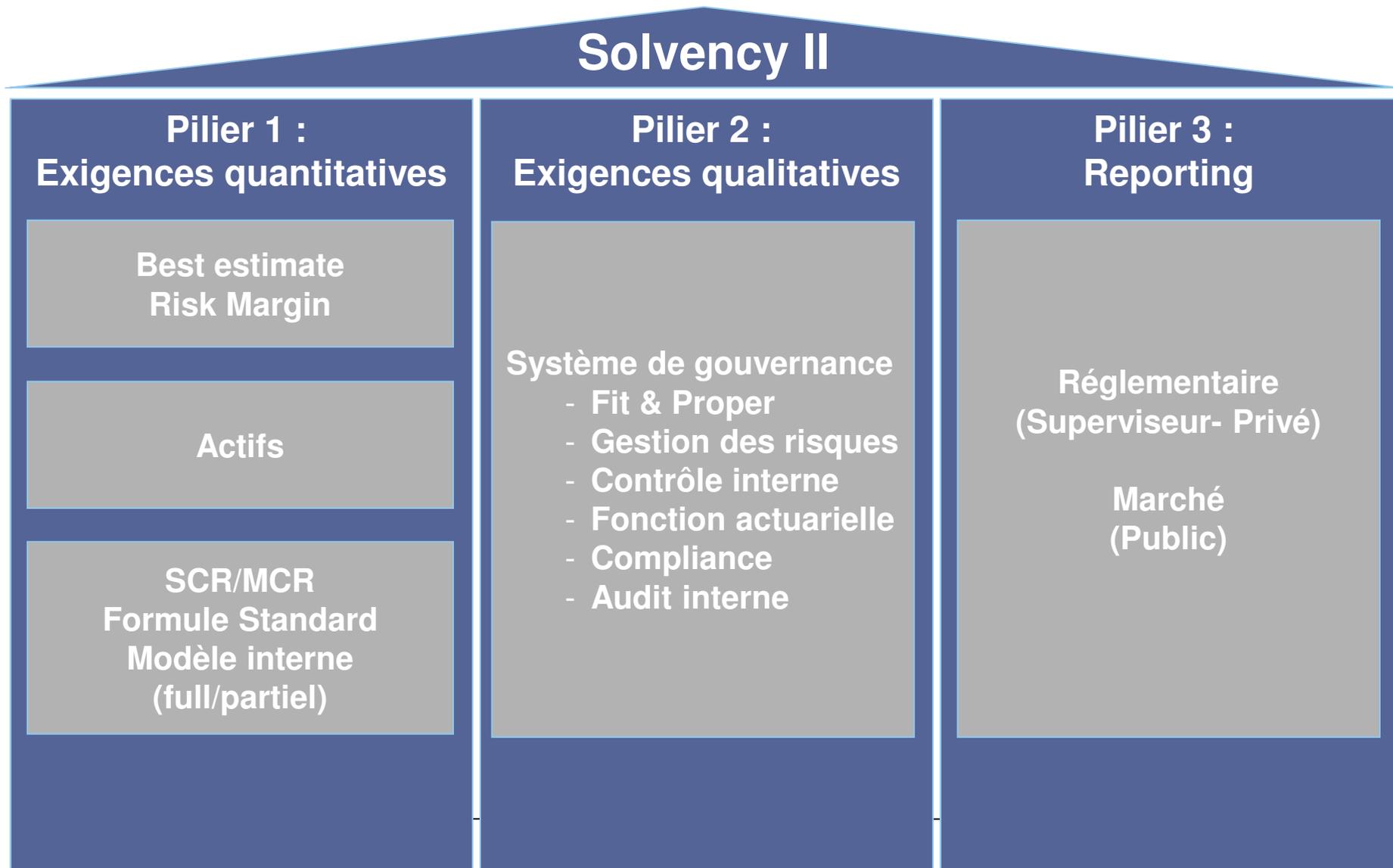
- Provisions techniques - marché
  - Best estimate – valeur moyenne de nos engagements
  - Taux d'intérêt sans risque (courbe EIOPA)
  - Mortalité réelle observée
  - Frais de gestion observés
- Marge de risque (Risk Margin)
- Solvency capital requirement (SCR)
  - Pour chaque risque (actif-passif) auquel est confrontée l'entreprise, des buffers (fonds propres) doivent être constitués

X4

450 M€  
31/12/2016

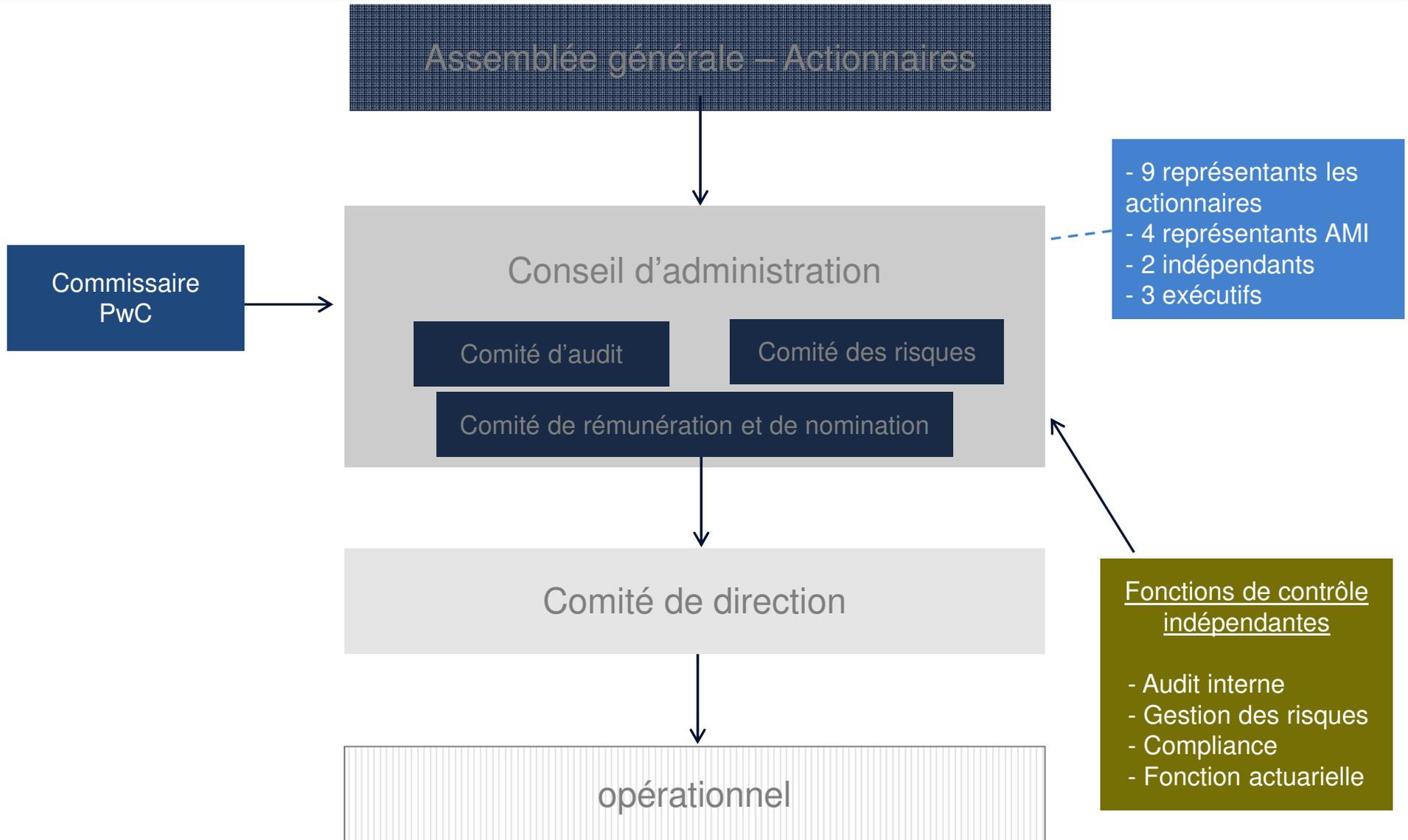
# Législation prudentielle Solvency II

## Les trois piliers



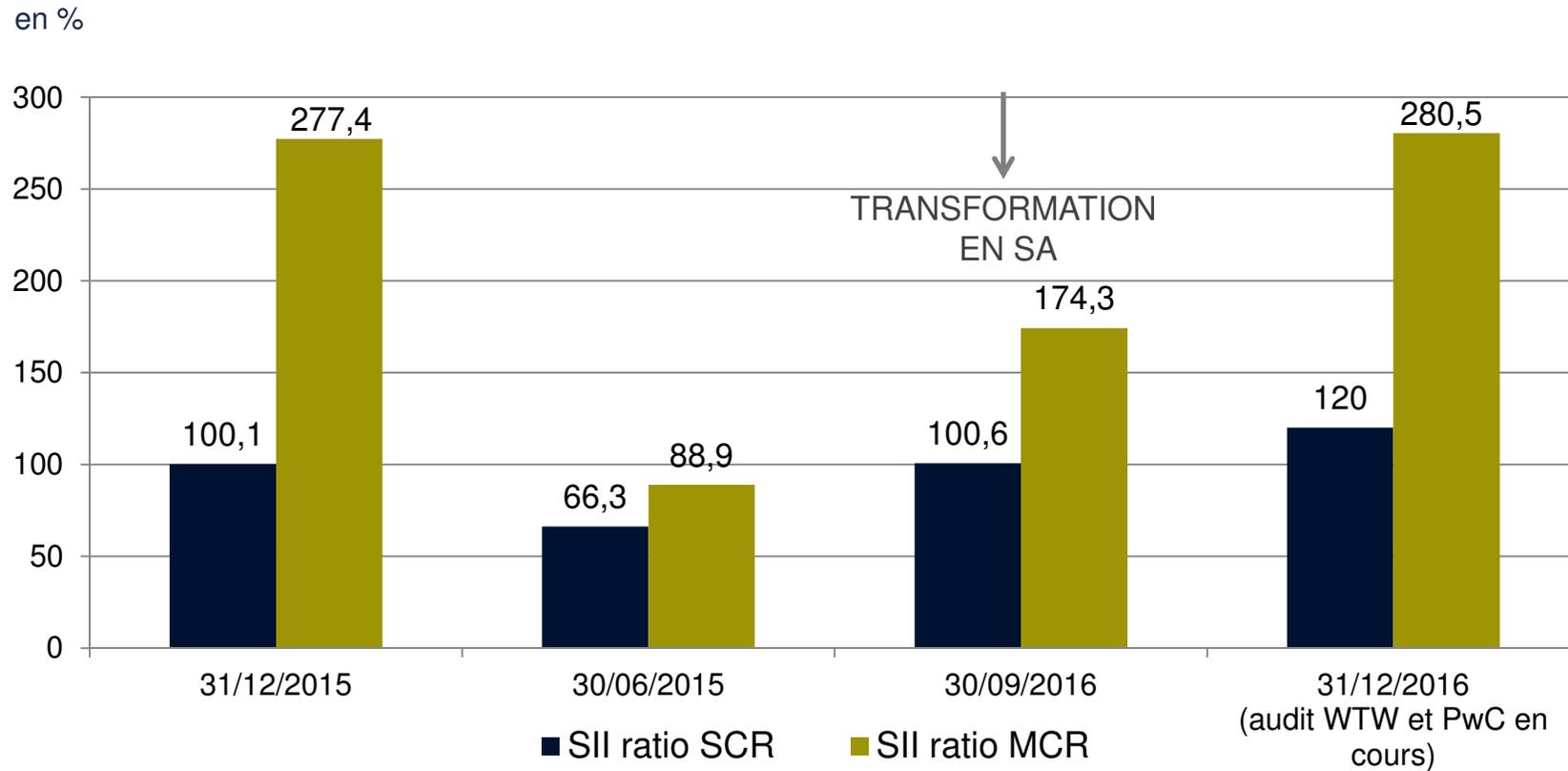
# Gouvernance

conforme à la circulaire BNB 2016\_31



# Législation prudentielle

## Solvency II – Ratio Standard Formula



SCR : Solvency Capital Requirement  
MCR : Minimum Capital Requirement

# Présentation

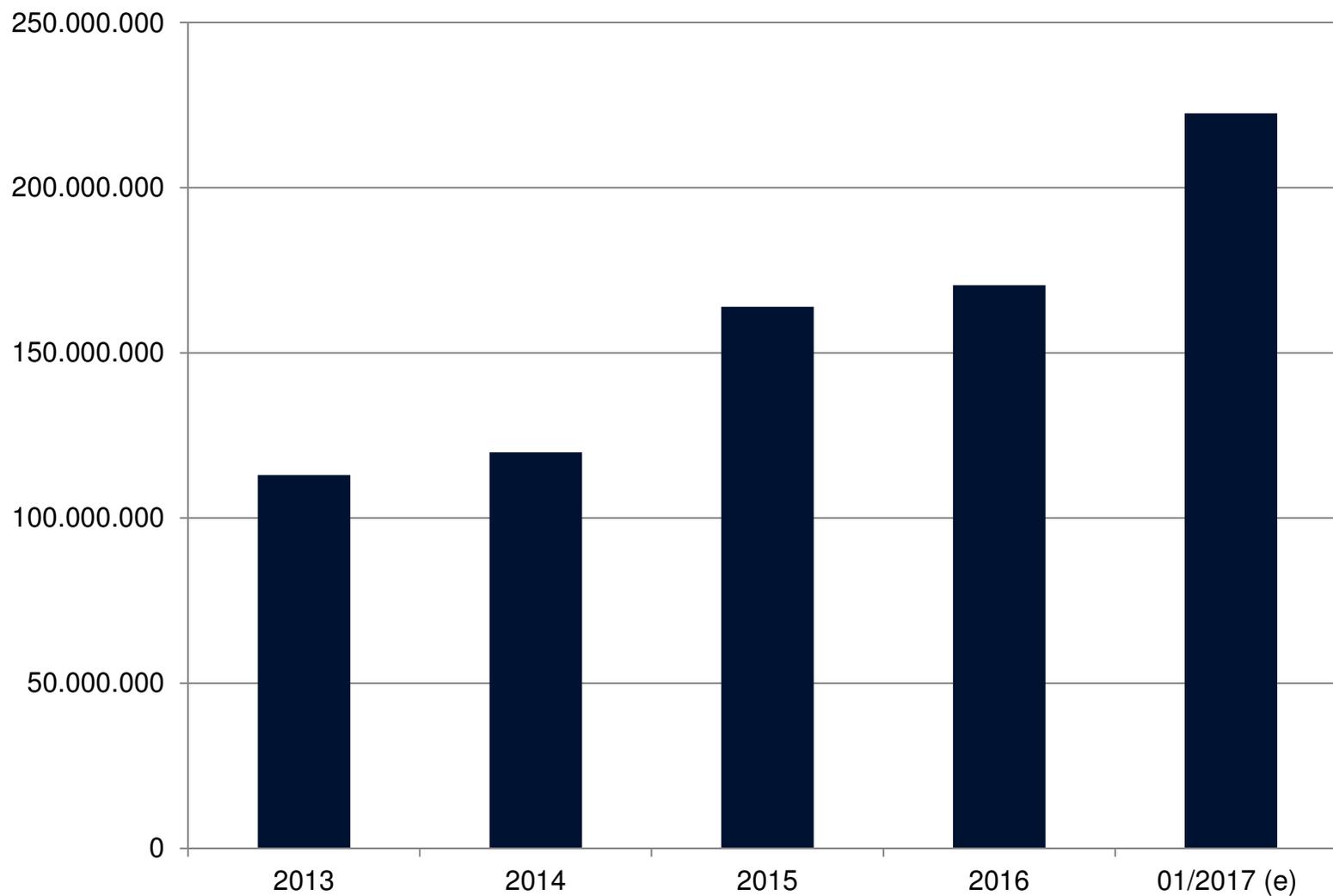


FILIALE DE CREDIS

# Qui est Integrale Luxembourg ?

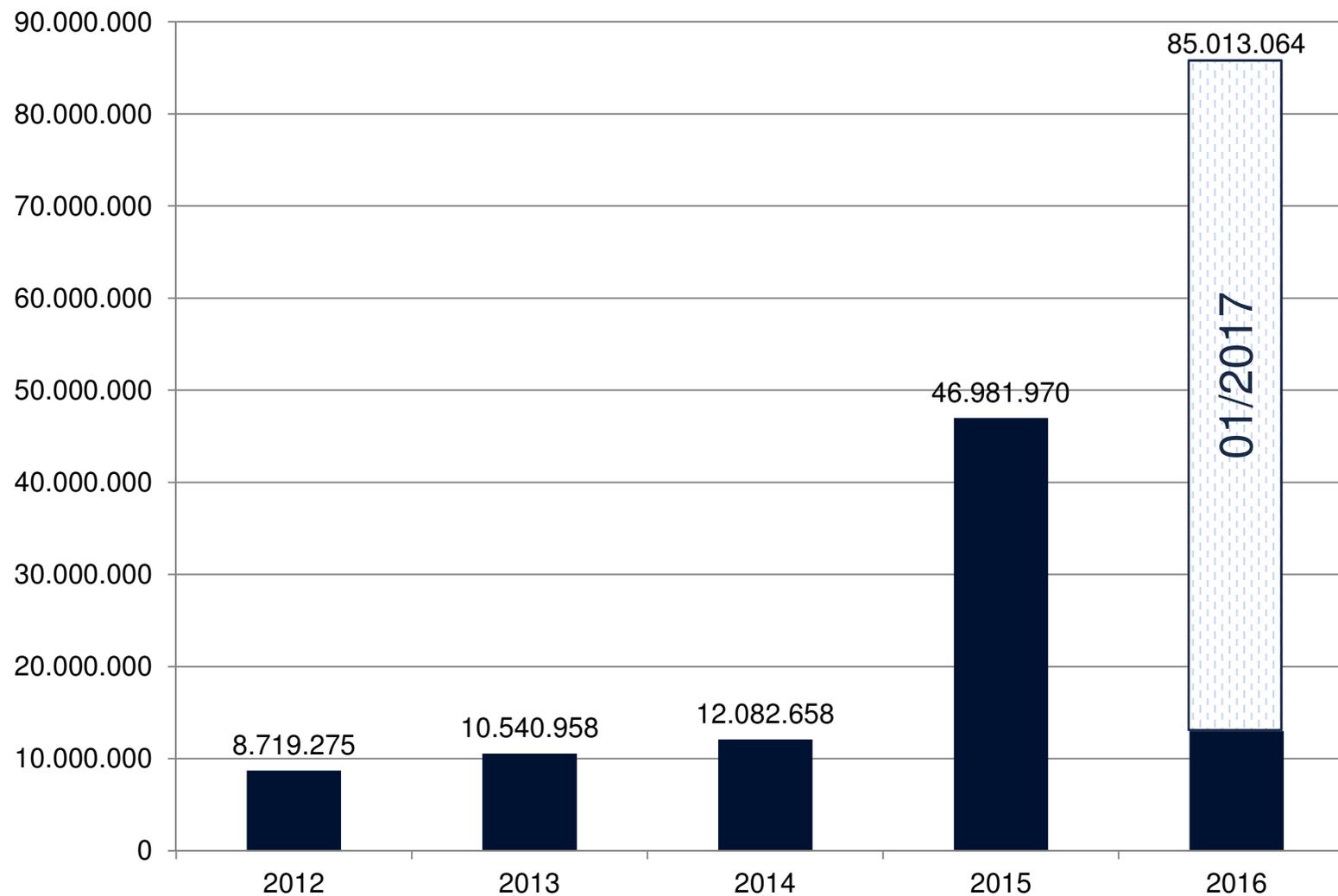
- Société agréée, contrôlée par le Commissariat aux assurances luxembourgeois
- Autorisée à opérer depuis le Grand-Duché de Luxembourg en Libre Prestation de Services 15 pays dont notamment la France, la Belgique, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne,...
- Société spécialisée dans le gestion des plans de retraite complémentaire (assurance de groupe)
- Gestion des expatriés de grandes multinationales
- Gestion de fonds de pension européens

# Evolution des actifs gérés



# Evolution de l'encaissement 2012-2016

## Chiffre d'affaires



# Présentation

CREDIS

# Credis

## Chiffres et informations clés

- Ex filiale de l'ALG reprise lors de la fusion de 2010
- Prêts hypothécaires (plus de nouveau contrat)
- Développements dans le courtage de crédit & assurances
- Prise de participation dans :



Intégrale Luxembourg (85%)



ALLIANCE-BOKIAU

Alliance Bokiau (25% avec droit d'acquisition de 51% à 100%)  
Participation à la constitution du 1er courtier en Wallonie  
Portefeuille de clients PME/ Indépendants

# Présentation

TCL



- Créé en 1929, TCL est un des 22 guichets sociaux agréés par la Société Wallonne du Crédit Social (SWCS)
- Selon les règles de la SWCS, TCL octroie annuellement de 400 à 500 prêts hypothécaires aux personnes qui souhaitent devenir propriétaire...
- ... pour un encours hypothécaire de 410 M€

A qui s'adresse le crédit social?

- ✓ Aux candidats dont les revenus annuels imposables globalement ne dépassent pas 51.300€/ ménage majorés par enfant à charge de 5.000€
- ✓ Qui souhaitent acheter, aménager ou construire une habitation
- ✓ Dont la valeur vénale ne dépasse pas 205.000€ (276.750€ sur certaines communes)



# PÔLE ASSURANCES/FINANCES

## NETHYS

# Rapprochement Integrale / Nethys

- Depuis le 01/01/2016, entrée en vigueur de la nouvelle réglementation Solvency II avec besoin très important de fonds propres
- Nécessité d'optimiser/de pérenniser la structure et de renforcer les fonds propres par un apport de nouveaux capitaux.
- La forme juridique de caisse commune d'assurances ne permettait pas d'atteindre ces objectifs.
  
- → 3 solutions envisagées
  1. Vente assureur – belge ou étranger
    - perte d'emploi importante
    - perte d'identité
  2. Transformation en OFP
    - impossible juridiquement
    - trop lourd, accord de 140.000 affiliés
  3. Partenaire industriel avec maintien
    - de l'emploi en Belgique et du centre de décision
    - de l'identité (paritaire au CA, AR69,...)

→ Choix à la très grande majorité du Conseil d'administration d'Integrale de janvier 2016 d'opter pour Nethys

- **Permet de conserver nos valeurs et spécificités**
- **Synergies possibles (big data)**
- **Entreprise liégeoise**
- **Un autre actionnaire important dans l'opération est Ogeo Fund avec qui Integrale est partenaire depuis de nombreuses années**

# Contexte (1/2)

## 5 tendances qui façonnent l'avenir de l'assurance

### Scénarios

### Description

#### Déclin structurel & intensification de la concurrence

- Le déclin structurel de la demande portant sur les principaux produits (les progrès technologiques ayant pour effet de dissiper le marché de l'assurance IARD et la faiblesse de la reprise économique mettant la pression sur l'assurance-vie) et l'intensification de la concurrence sur un marché en stagnation érodent la rentabilité et réduisent la couverture des coûts pour les réseaux de distribution

#### La carte des pensions – le tout ou rien

- Avec le déclin de l'assurance-vie temporaire, les retraites deviennent le seul segment attractif. Sur ce point le marché se re-divise entre assureurs, Etats, banques et gestionnaires d'actifs, avec entre autres pour possible résultat de voir les assureurs évincés sous le nombre des acteurs étatiques et bancaires ou rafler la mise des retraites

#### Trouver sa place dans des chaînes de valeur désagrégées

- La haute technologie et la numérisation totale des processus permettent aux spécialistes de développer des solutions optimales pour diverses composantes de la chaîne de valeur de l'assurance, d'où une désintégration de la chaîne de valeur traditionnelle, avec pour effet possible à la fois de consolider et de fragmenter les composantes du secteur

#### Ouverture de nouveaux horizons

- Les limites traditionnelles des produits disparaissent – les assureurs proposent une plus large gamme de produits allant au-delà du paysage classique et se lancent dans de nouveaux domaines d'activité pour capitaliser sur les contraintes capitalistiques qui affectent les banques, sur les nouvelles technologies mises au service de l'assurance IARD et sur l'obligation de protection contre certains risques induite par la réglementation

#### Prise de contrôle mondiale inversée

- Le pouvoir économique glisse vers les marchés émergents car les économies émergentes génèrent des taux de croissance plus élevés et ont de meilleures structures de coûts que les économies développées – les acteurs des économies matures doivent réduire leurs coûts et se développer sur de nouveaux marchés, en s'appuyant sur des méthodes et des outils d'analyse éprouvés, tout en développant leur connaissance du tissu local

# Contexte (2/2)

## 5 tendances qui façonnent l'avenir de l'assurance

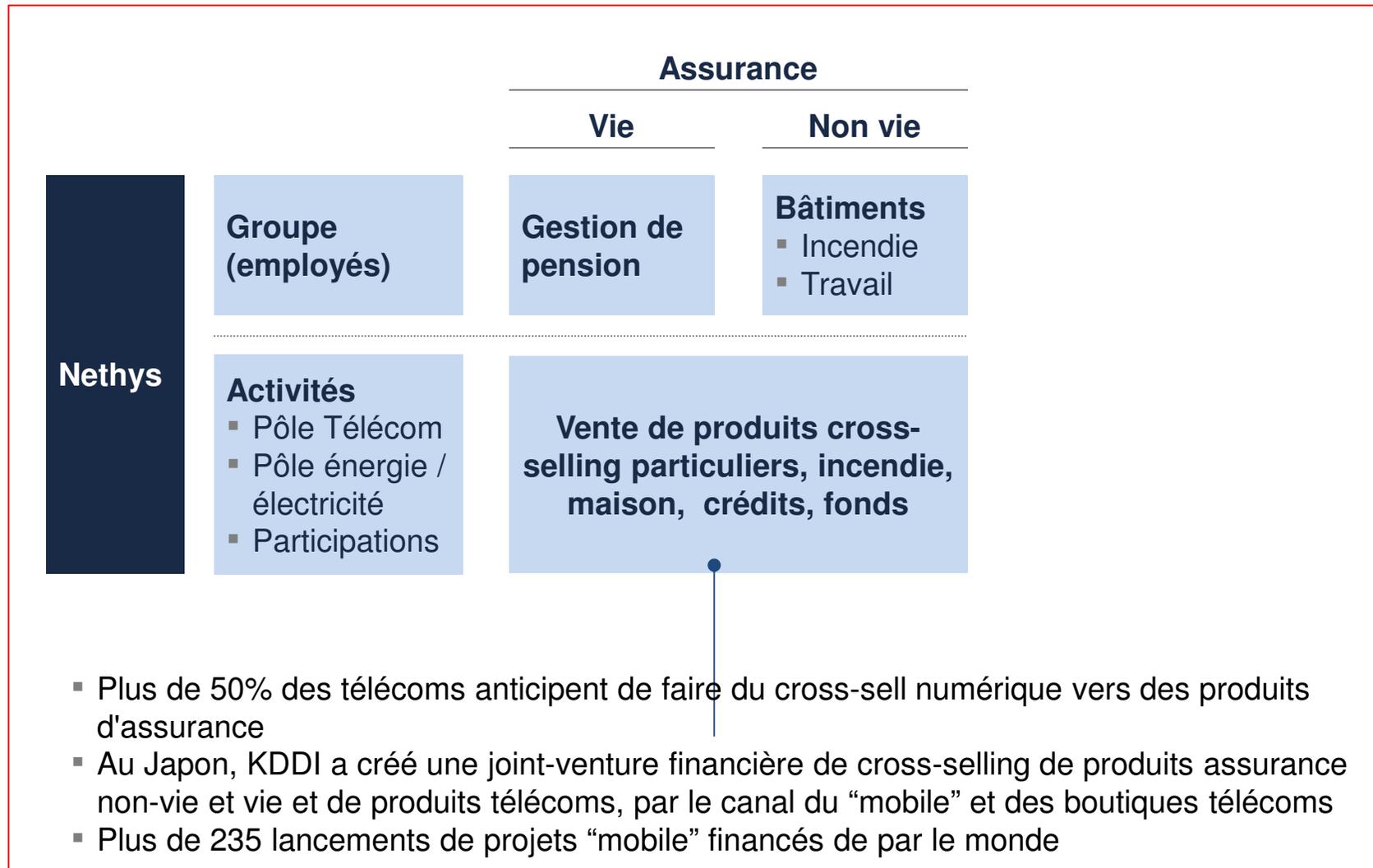
→ Besoin dans cet environnement de **collaboration forte/rapprochée** entre

- ASSUREUR VIE
- ASSUREUR NON VIE (IARD)
- SOCIETE / RESEAU / TECHNOLOGIE PUISSANTE
- SOCIETE TELECOMS

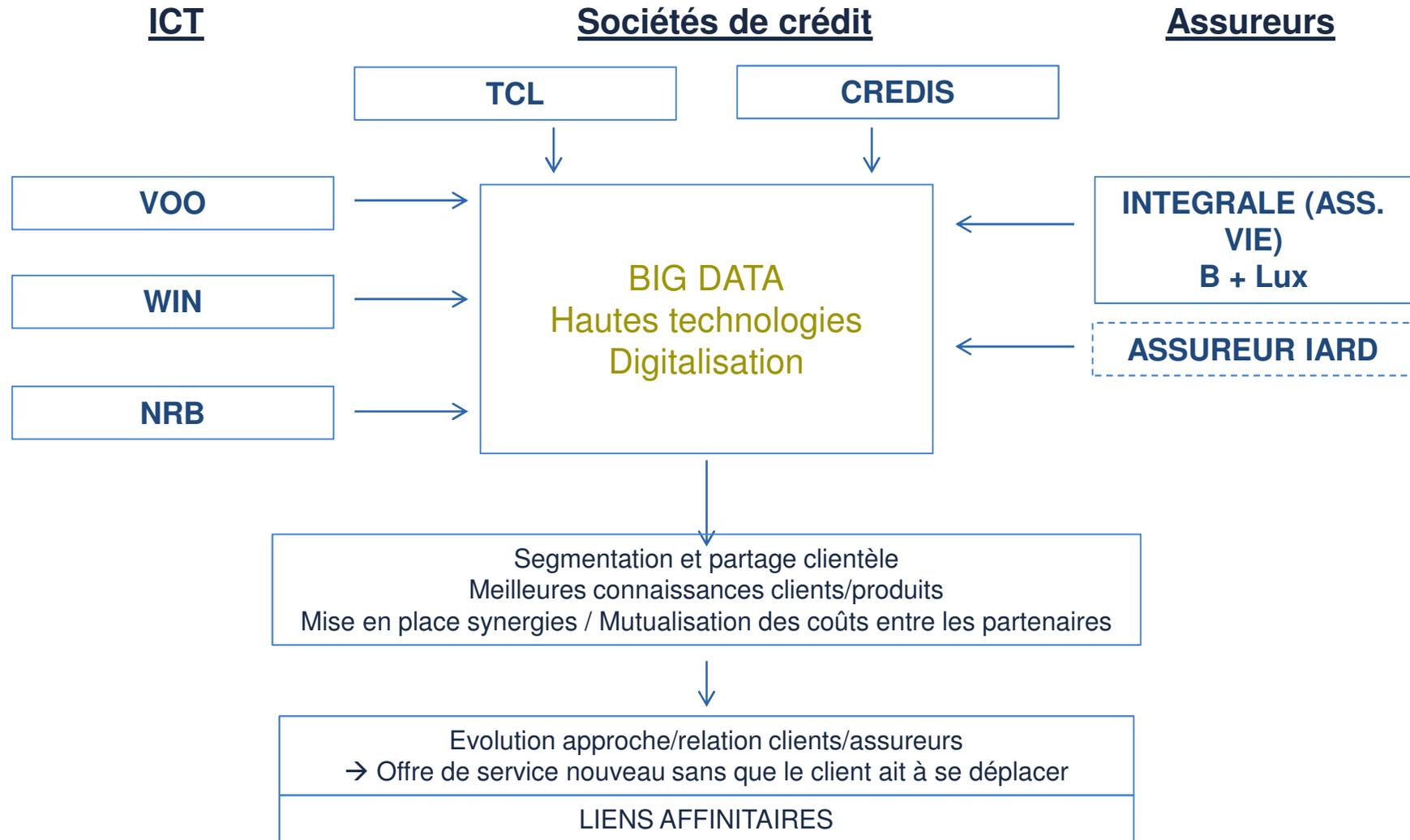
→ Nouvelle approche clientèle et élargissement par la vente croisée de produits

→ Synergie de revenus à travers des initiations Big Data

## Synergies importantes entre l'assurance et les divers pôles de Nethys



# Articulation des synergies



# Illustration des synergies Telecom - Assurances

## Situation

### Cas Telco - assurance

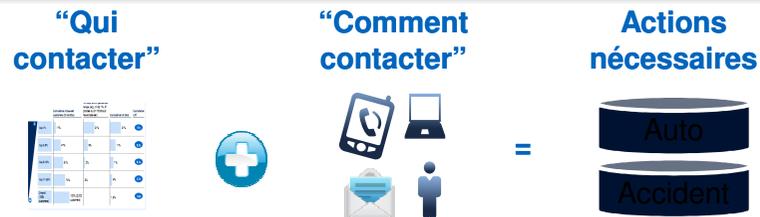
- Partenariat d'un acteur assurance avec un acteur Telecom
- Objectif d'augmentation des ventes croisées
- Trois initiatives concrètes identifiées

## Initiatives concrètes

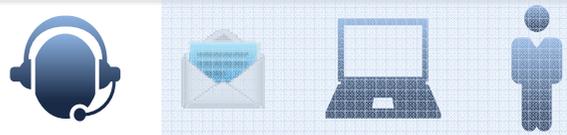
### Consolidation des données clients



### Recommandation d'action par client



### Contact du client



<b>Coût:</b>	++	+	~0	++++
<b>Réponse:</b>	++++	++	+	++

## Impacts observés

Ces initiatives ont menés à un impact battant les attentes

- **+ de 5%** d'augmentation de primes **en année 1**

De nombreux leviers supplémentaires sont disponibles

- 7 leviers ont été identifiés impactant toute la chaîne de valeur
- Exemples d'impacts observés
  - **+10 à 25%** de revenus
  - **+ 5 à 10%** de rétention

La digitalisation et le big data sont les vecteurs de croissance et d'emplois les plus conséquents en assurance avec des potentiels de croissance >10%

# Exemples de cette démarche synergétique (1/2)



**Offre de réduction de tarifs sur l'électricité et le gaz**



**Propose des ristournes à ses clients par la création de cercles affinitaires**



**Propose des programmes de fidélisation**



**Le Groupe Orange prend une participation dans Groupama pour développer une banque en ligne**

## Exemples de cette démarche synergétique (2/2)

L'Argus de l'assurance – 10/02/2017

Mutuelles - Services

### Pourquoi la MGEN fournit électricité et gaz à ses adhérents

L'Echo – 02/02/2017

### Axa va faire économiser minimum 150 euros par an à ses assurés

DH.be – 23/02/2017

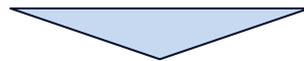
### La fidélité récompensée chez AG Insurance

PATRICK DATH-DELCAMBE Publié le jeudi 23 février 2017 à 17h21 - Mis à jour le jeudi 23 février 2017 à 17h24

# Vision du pôle Assurance

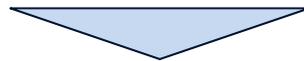
Nethys a pour stratégie d'articuler le développement de son pôle Assurances et Crédits en synergie avec les pôles B2B – ICT et Innovation :

1. **Pôle assurance** permettant de renforcer les métiers d'assurance et d'enrichir les produits à haute valeur
2. **Pôle B2B ICT** permettant d'accroître les activités B2B ICT sur un marché innovant et en pleine croissance
3. **Pôle Innovation** développé autour du digital et du Big Data / Advanced Analytics



Permettant les meilleures garanties pour les parties prenantes :

- ⇒ **Employés** : maintien des emplois de qualité et perspective de création de nouveaux emplois
- ⇒ **Clients** : maintien d'une offre locale et enrichie notamment avec une extension de clientèle vers les pouvoirs publics et vente croisées (cross-selling)



- Maintien du pouvoir décisionnaire
- Distribution de dividendes à l'actionnaire

# Processus stratégique en cours

- Consolidation TCL/Crédis
- Acquisition d'une participation importante dans Integrale SA et Integrale Luxembourg SA
- Groupe de travail VOO/WIN/Integrale
- Recherche de partenaire performant IARD