

# RAPPORT ANNUEL 2014

## Table des matières

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | DECLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....  | 2  |
| 1.1   | Composition des organes de gestion au 31 décembre 2014 .....                         | 2  |
| 1.1.1 | Conseil d'administration .....   | 2  |
| 1.1.2 | Comités consultatifs du conseil d'administration .....                               | 3  |
| 1.1.3 | Collège des commissaires .....   | 3  |
| 1.1.4 | Comité de direction .....  | 3  |
| 1.1.5 | Secrétaire général .....   | 3  |
| 1.2   | Conseil d'administration .....   | 4  |
| 1.2.1 | Nomination des administrateurs .....   | 4  |
| 1.2.2 | Nomination des membres des comités consultatifs .....                                | 5  |
| 1.2.3 | Comités temporaires ad hoc .....   | 5  |
| 1.2.4 | Nomination des commissaires .....  | 5  |
| 1.2.5 | Rapport d'activités du conseil d'administration .....                                | 5  |
| 1.2.6 | Évènements importants en 2014 .....  | 6  |
| 1.2.7 | Evènements importants après la date de clôture du bilan .....                        | 9  |
| 1.3   | Comité de rémunération .....   | 9  |
| 1.4   | Comité d'audit .....   | 10 |
| 1.5   | Comité de gouvernance d'entreprise .....   | 10 |
| 1.6   | Comité de direction .....  | 12 |
| 1.7   | Rapport de rémunération .....  | 13 |
| 1.7.1 | Rémunération des membres du conseil d'administration et du comité de direction ..... | 13 |
| 1.7.2 | Rémunération des membres du conseil d'administration .....                           | 13 |
| 1.7.3 | Politique de rémunération du comité de direction .....                               | 15 |
| 2     | STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT A LA DATE DE CLOTURE .....                               | 18 |
| 3     | STRUCTURE DU GROUPE .....  | 19 |
| 4     | PRINCIPAUX EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE .....                  | 20 |
| 5     | MISSIONS SPECIALES DES COMMISSAIRES DANS LE COURANT DE L'EXERCICE .....              | 20 |
| 6     | COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS .....   | 20 |
| 6.1   | Bilan .....  | 20 |
| 6.1.1 | Immobilisations .....  | 20 |
| 6.1.2 | Actifs circulants .....  | 20 |
| 6.1.3 | Fonds propres .....  | 21 |
| 6.1.4 | Provisions .....   | 21 |
| 6.1.5 | Dettes .....   | 21 |
| 6.2   | Compte des résultats .....   | 23 |
| 6.2.1 | Produits d'exploitation .....  | 23 |
| 6.2.2 | Charges d'exploitation .....   | 24 |
| 6.2.3 | Provisions pour risques et charges .....   | 24 |
| 6.2.4 | Résultat financier .....   | 24 |
| 6.2.5 | Impôts .....   | 24 |
| 6.2.6 | Répartition du bénéfice .....  | 25 |
| 7     | INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES .....   | 25 |
| 7.1   | Caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques .....    | 25 |
| 7.2   | Risques et incertitudes auxquels est confrontée l'entreprise .....                   | 31 |
| 7.3   | Cadre réglementaire et tarifs .....  | 36 |
| 7.3.1 | Législation fédérale .....   | 36 |
| 7.3.2 | Législations régionales .....  | 36 |
| 7.3.3 | Organismes de régulation .....   | 37 |
| 7.3.4 | Tarification .....   | 37 |
| 7.4   | Recherche et développement .....   | 39 |
| 8     | SUCCURSALES .....  | 40 |
| 9     | COMPTES ANNUELS .....  | 40 |
| 10    | RAPPORT DU COLLEGE DES COMMISSAIRES .....  | 40 |

## 1 DECLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 1.1 Composition des organes de gestion au 31 décembre 2014

#### 1.1.1 Conseil d'administration 1

##### PRÉSIDENT(E)<sup>2</sup>

- Luc Van Nevel, *jusqu'au 20 mai 2014, indépendant*
- Miriam Maes, *nommée présidente le 26 juin 2014, indépendante*

##### VICE-PRÉSIDENTS<sup>3</sup>

- Francis Vermeiren, *jusqu'au 20 mai 2014, Publi-T*
- Thierry Willemarck, *jusqu'au 20 mai 2014, indépendant*
- Claude Grégoire, *nommé vice-président le 26 juin 2014, Publi-T*
- Geert Versnick, *nommé vice-président le 26 juin 2014, Publi-T*

##### ADMINISTRATEURS

- Jennifer Debatisse, *jusqu'au 20 mai 2014, Publi-T*
- Clement De Meersman, *jusqu'au 20 mai 2014, indépendant*
- Jacques de Smet, *indépendant*
- Luc De Temmerman, *à partir du 20 mai 2014, indépendant*
- Frank Donck, *à partir du 20 mai 2014, indépendant*
- Cécile Flandre, *Publi-T*
- Philip Heylen, *Publi-T*
- Luc Hujoel, *à partir du 20 mai 2014, Publi-T*
- Jean-Marie Laurent Josi, *indépendant*
- Jane Murphy, *indépendante*
- Dominique Offergeld, *Publi-T*
- Steve Stevaert, *Publi-T*
- Saskia Van Uffelen, *à partir du 20 mai 2014, indépendante*

##### PRÉSIDENT D'HONNEUR

- Ronnie Belmans<sup>4</sup>

##### REPRÉSENTANTS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL AVEC VOIX CONSULTATIVE

- Nicolas De Coster, *jusqu'au 21 octobre 2014*
- Nele Roobrouck

---

1 Composition du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2014.

2 Miriam Maes a été nommée présidente du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset le 26 juin 2014 suite à la démission de Luc Van Nevel en tant qu'administrateur indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset, et dès lors en tant que président du conseil d'administration de ces sociétés, prenant effet le 20 mai 2014. Pour la période du 20 mai 2014 au 26 juin 2014, Claude Grégoire a exercé le mandat de président ad interim du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset.

3 Claude Grégoire et Geert Versnick ont été nommés vice-présidents du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset le 26 juin 2014 suite à la démission de Francis Vermeiren et de Thierry Willemarck respectivement en tant qu'administrateur non-indépendant et administrateur indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset, et également en tant que vice-présidents du conseil d'administration de ces sociétés, prenant effet le 20 mai 2014. Geert Versnick a été coopté en tant qu'administrateur à partir du 20 mai 2014.

4 Ronnie Belmans est président d'honneur du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset et n'a plus la qualité d'administrateur. Ceci implique qu'il ne doit plus siéger au sein de conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset sauf sur invitation du (de la) président(e) à participer à une réunion et à donner assistance à la délibération (conformément au point 6 du règlement d'ordre intérieur des conseils d'administration). Le titre de président d'honneur lui a été accordé à titre honorifique.

### 1.1.2 Comités consultatifs du conseil d'administration<sup>5</sup>

#### COMITÉ DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- Thierry Willemarck, *jusqu'au 20 mai 2014, président*
- Luc Hujoel, *à partir du 26 juin 2014, président<sup>6</sup>*
- Jane Murphy
- Jean-Marie Laurent Josi, *à partir du 20 mai 2014*
- Philip Heylen, *à partir du 26 juin 2014*
- Frank Donck, *à partir du 26 juin 2014*

#### COMITÉ D'AUDIT

- Clement De Meersman, *jusqu'au 20 mai 2014, président*
- Jacques de Smet, *nommé président le 20 mai 2014*
- Claude Grégoire, *jusqu'au 26 juin 2014*
- Geert Versnick, *à partir du 26 juin 2014*
- Dominique Offergeld, *à partir du 26 juin 2014*
- Luc De Temmerman, *à partir du 26 juin 2014*
- Frank Donck, *à partir du 26 juin 2014*

#### COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

- Jean-Marie Laurent Josi, *président*
- Jacques de Smet
- Francis Vermeiren, *jusqu'au 20 mai 2014*
- Claude Grégoire, *à partir du 26 juin 2014*
- Steve Stevaert, *à partir du 26 juin 2014*
- Saskia Van Uffelen, *à partir du 26 juin 2014*

### 1.1.3 Collège des commissaires

- KPMG Réviseurs d'Entreprises SCCRL, *représentées par Benoit Van Roost*
- Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL, *représentées par Marnix Van Dooren*

### 1.1.4 Comité de direction<sup>7</sup>

- Jacques Vandermeiren, *Président et Chief Executive Officer<sup>8</sup>*
- Markus Berger, *Chief Officer Asset Management et Chief Officer Infrastructure Development*
- Frédéric Dunon, *Chief Officer Operations, Maintenance & Methods*
- Ilse Tant, *Chief Corporate Affairs Officer*
- Frank Vandenberghe, *Chief Officer Customers, Market & System*
- Catherine Vandendorre, *Chief Financial Officer*

### 1.1.5 Secrétaire général

- Gregory Pattou

---

<sup>5</sup> Composition des comités consultatifs du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2014.

<sup>6</sup> Pour la période du 20 mai 2014 au 26 juin 2014, Miriam Maes a exercé le mandat de présidente ad interim du comité de gouvernance d'entreprise d'Elia System Operator et d'Elia Asset.

<sup>7</sup> Composition du comité de direction d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2014.

<sup>8</sup> Les conseils d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 14 janvier 2015 ont décidé de mettre fin au mandat de Jacques Vandermeiren en tant que Chief Executive Officer et Président d'Elia System Operator et d'Elia Asset (voyez ci-après "événements importants après la date de clôture du bilan").

## 1.2 Conseil d'administration

Les conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset se composent de 14 membres qui n'assument pas de fonction de direction au sein d'Elia System Operator et d'Elia Asset. Les mêmes administrateurs siègent aux conseils des deux sociétés. La moitié des administrateurs sont des administrateurs indépendants, satisfaisant aux conditions décrites à l'article 526ter du Code des sociétés et dans les statuts. Ils ont reçu un avis conforme positif de la CREG quant à leur indépendance.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, les conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset bénéficient de l'assistance de trois comités: le comité de gouvernance d'entreprise, le comité d'audit et le comité de rémunération, dont la composition est identique pour Elia System Operator et Elia Asset. Les conseils d'administration veillent à ce que ces comités fonctionnent de manière efficace.

### 1.2.1 Nomination des administrateurs

Luc Van Nevel, Thierry Willemarck et Clement De Meersman ont donné leur démission en tant qu'administrateurs indépendants d'Elia System Operator et d'Elia Asset conformément à l'article 526ter, 2° du Code des sociétés, prenant effet le 20 mai 2014. Ensuite, l'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014 a nommé Luc De Temmerman, Frank Donck et Saskia Van Uffelen en tant qu'administrateurs indépendants d'Elia System Operator et d'Elia Asset pour une durée de six ans, prenant effet le 20 mai 2014.

En outre, Jennifer Debatisse a donné sa démission en tant qu'administrateur non-indépendante d'Elia System Operator et d'Elia Asset, prenant effet le 20 mai 2014. L'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014 a ensuite nommé Luc Hujoel en tant qu'administrateur non-indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset pour une durée de six ans, prenant effet le 20 mai 2014.

Le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset a coopté le 20 mai 2014 Geert Versnick au titre d'administrateur non-indépendant en remplacement de Francis Vermeiren qui avait remis sa démission en tant qu'administrateur non-indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset avec effet à partir du 20 mai 2014, date à laquelle le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset l'a remplacé.

Les mandats de tous les administrateurs, sauf de Luc De Temmerman, Frank Donck, Saskia van Uffelen et de Luc Hujoel, viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset de 2017 relative à l'exercice social clôturé au 31 décembre 2016. Cependant les mandats de Luc De Temmerman, Frank Donck, Saskia van Uffelen et de Luc Hujoel en tant qu'administrateur d'Elia System Operator et d'Elia Asset viendront à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de ces sociétés de 2020 relative à l'exercice social clôturé au 31 décembre 2019. La durée de six ans du mandat des administrateurs, qui s'écarte de la durée de quatre ans préconisée par le code de corporate governance, se justifie par les spécificités et complexités techniques, financières et juridiques propres aux tâches du gestionnaire du réseau de transport d'électricité et qui exigent une plus longue expérience en cette matière.

Le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset a nommé le 26 juin 2014 Miriam Maes présidente du conseil d'administration de ces sociétés, et ce, en remplacement de Luc Van Nevel. Claude Grégoire et Geert Versnick ont été nommés ce même jour vice-présidents du conseil d'administration de ces sociétés, et ce en remplacement de Francis Vermeiren et Thierry Willemarck.

Pour rappel, des règles de gouvernance d'entreprise spécifiques s'appliquent en matière de nomination des administrateurs indépendants et non-indépendants des conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset ainsi qu'en matière de composition et de fonctionnement de leurs comités. Ces dispositions sont fixées par la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité et les statuts de ces sociétés.

La loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité a attribué au comité de gouvernance d'entreprise une mission importante dans la proposition de candidats administrateurs indépendants. Ceux-ci sont nommés sur base d'une liste de candidats établie par le comité de gouvernance d'entreprise. Pour chaque candidat, le comité examine leur curriculum vitae actualisé et leur déclaration sur l'honneur concernant les critères d'indépendance exigés par les dispositions légales

et statutaires applicables à Elia. L'assemblée générale nomme ensuite les administrateurs indépendants. Ces nominations sont soumises à la CREG pour avis conforme relatif à l'indépendance de chaque administrateur indépendant. Une procédure similaire s'applique dans l'hypothèse où un mandat d'administrateur indépendant devient vacant en cours de mandat et où le conseil coopte un candidat proposé par le comité de gouvernance d'entreprise.

Le comité de gouvernance d'entreprise exerce par conséquent les fonctions d'un comité de nomination pour la nomination des administrateurs indépendants. En ce qui concerne la nomination des administrateurs non-indépendants, il n'existe pas de comité de nomination qui formulerait des recommandations au conseil. Cette situation s'écarte donc du prescrit du code de corporate governance. Cette divergence s'explique par le fait que le conseil d'administration recherche en permanence, dans la mesure du possible, le consensus. En outre, aucune décision importante ne peut être prise sans obtention d'une majorité au sein des groupes d'administrateurs indépendants et non-indépendants.

### *1.2.2 Nomination des membres des comités consultatifs*

Eu égard au fait que le mandat des membres des comités consultatifs d'Elia System Operator et d'Elia Asset est venu à échéance et qu'il y a eu des modifications légales et statutaires en ce qui concerne la composition requise de ces comités consultatifs (voir ci-après), le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset a nommé le 26 juin 2014 les nouveaux membres de ces comités consultatifs, y compris leur président.

### *1.2.3 Comités temporaires ad hoc*

Conformément à l'article 522 du Code des sociétés, le conseil d'administration d'Elia System Operator a établi en 2014 des comités temporaires ad hoc ayant pour objectif la préparation de

1. les décisions concernant la présidence, la vice-présidence ainsi que la composition des comités consultatifs et leurs présidents respectifs ;
2. les modifications des statuts ; et
3. l'augmentation de capital en 2014.

### *1.2.4 Nomination des commissaires*

L'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014 a renommé Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL et KPMG Réviseurs d'Entreprises SCCRL en tant que commissaires de ces sociétés, et ce pour une durée de trois ans. Leur mandat se terminera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset de 2017 relative à l'exercice social clôturé au 31 décembre 2016. Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL est représentée, pour l'exercice de ce mandat, par Marnix Van Dooren. KPMG Réviseurs d'Entreprises SCCRL a été représentée, pour l'exercice de ce mandat, par Alexis Palm jusqu'au 20 mai 2014 et, est, à partir de la date susdite, représentée par Benoit Van Roost.

Les émoluments annuels du collège des commissaires pour le contrôle des comptes annuels statutaires et consolidés d'Elia System Operator, a été fixé à 102.875 €. Ce montant est indexé annuellement en fonction de l'indice du coût de la vie.

### *1.2.5 Rapport d'activités du conseil d'administration*

Le conseil d'administration exerce notamment au moins les pouvoirs suivants (la liste n'est pas exhaustive):

- il définit la politique générale, financière et la politique de dividendes de la société ainsi que ses valeurs et sa stratégie; dans la transposition des valeurs et de la stratégie dans les lignes directrices principales, le conseil d'administration tient compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise ('corporate social responsibility'), de la diversité des sexes et de la diversité en général;
- il exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par ou en vertu du Code des sociétés, par la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité et par les statuts;
- il prend toutes les actions utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet social, à l'exception des pouvoirs réservés à l'assemblée générale par la loi ou les statuts;

- il assure une surveillance. Dans ce cadre, il exerce entre autres une surveillance générale sur le comité de direction dans le respect des restrictions légales en ce qui concerne l'accès aux données commerciales et autres données confidentielles relatives aux utilisateurs du réseau et au traitement de celles-ci; dans le cadre de cette surveillance, il surveille également la manière dont l'activité de l'entreprise est conduite et se développe, afin d'évaluer notamment si la gestion de la société s'effectue correctement. En outre, il surveille et évalue l'efficacité des comités consultatifs du conseil et la manière dont l'activité fonctionne.

Les conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset se sont réunis 7 fois en 2014.

Les personnes suivantes ont été excusées à une ou plusieurs réunions tenues en 2014: Jennifer Debatisse (27 février et 27 mars), Frank Donck (23 octobre et 27 novembre), Cécile Flandre (23 octobre et 28 août), Dominique Offergeld (23 octobre), Saskia Van Uffelen (27 novembre) et Philip Heylen (27 novembre).

Lorsqu'un membre ne peut être présent, il se fait généralement représenter. Conformément à l'article 19.4 des statuts d'Elia System Operator et à l'article 18.4 des statuts d'Elia Asset, une procuration écrite peut être donnée par un membre absent ou empêché à un autre membre du conseil pour le représenter à une réunion déterminée du conseil d'administration et y voter en son nom. Toutefois, aucun mandataire ne peut représenter plus de deux administrateurs.

#### 1.2.6 Évènements importants en 2014

##### **Modifications des statuts suite à la modification de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité**

Les statuts d'Elia System Operator et d'Elia Asset ont été modifiés le 20 mai 2014 pour être mis en conformité avec les modifications apportées par la loi du 8 mai 2014 portant des dispositions diverses en matière d'énergie ('loi du 8 mai 2014') à la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité. Les modifications apportées par la loi du 8 mai 2014 se rapportent notamment au mécanisme de soutien pour l'énergie éolienne offshore et au modèle de gouvernance du gestionnaire de réseau de transport d'électricité, à la création d'un régime de concession domaniale pour les installations de stockage d'énergie hydro-électrique et pour la construction et l'exploitation d'installations nécessaires pour la transport d'électricité offshore.

Les adaptations suivantes ont été apportées aux statuts d'Elia System Operator:

- modification de l'article 13.6 des statuts pour prévoir la règle qu'au moins un tiers de membres du conseil d'administration doit être de l'autre sexe;
- modification de la composition des comités consultatifs du conseil d'administration, telle que décrite aux articles 14.1, 15.1 en 16.1 des statuts, pour que celle-ci soit conforme à la loi du 8 mai 2014;
- insertion d'un nouvel article 14.3 dans les statuts concernant la délibération et le vote au sein du comité de gouvernance d'entreprise sur un conflit d'intérêts éventuel et, par conséquent, renumérotation de l'actuel article 14.3 des statuts;
- modification de la répartition des compétences entre le conseil d'administration et le comité de direction, telle que décrite aux articles 17.1, 17.2 et 17.3 des statuts, afin d'être mise en conformité avec la loi du 8 mai 2014;
- modification des articles 19.5 et 19.10 des statuts afin d'être mis en conformité avec les compétences modifiées du conseil d'administration;
- modification de l'article 19.6 des statuts afin d'être mis en conformité avec le texte de l'article 14.1, 3° des statuts;
- suppression de l'article 21 des statuts devenu inutile suite aux modifications apportées aux articles 17.1, 17.2 et 17.3 des statuts;
- modification de l'article 22 des statuts afin d'être mis en conformité avec la répartition modifiée des compétences entre le conseil d'administration et le comité de direction;
- modification de l'article 28.2.3 des statuts suite à la suppression de l'article 21 des statuts.

### **Modifications des statuts suite à la constatation de l'augmentation de capital réservée aux membres du personnel**

L'assemblée générale extraordinaire d'Elia System Operator du 20 mai 2014 a approuvé la proposition d'augmentation de capital réservée aux membres du personnel de la société et de ses filiales belges.

Cette augmentation de capital est organisée en deux temps, notamment en novembre 2014 et en janvier 2015, et ceci pour un montant total maximum de 6 millions € (maximum 5.300.000 € en 2014 et maximum 700.000 € en 2015) moyennant l'émission de nouvelles actions de catégorie B, avec suppression du droit de préférence des actionnaires existants en faveur des membres du personnel de la société et de ses filiales belges, le cas échéant en-dessous du pair comptable des actions existantes de la même catégorie.

L'assemblée générale extraordinaire a décidé de fixer le prix d'émission à un prix égal à la moyenne des cours de clôture des trente derniers jours calendriers précédant le 24 octobre 2014, pour l'augmentation de capital 2014, et précédant le 29 janvier 2015, pour l'augmentation de capital 2015, réduite de 16,66%.

L'augmentation de capital 2014 a été réalisée à hauteur d'un montant total de 5.299.990,95 €. 170.035 actions de catégorie B d'Elia System Operator ont été émises.

En conséquence, les articles 4.1 et 4.2 des statuts d'Elia System Operator relatifs au capital social et au nombre d'actions ont été modifiés le 19 décembre 2014.

La version la plus récente des statuts d'Elia System Operator est disponible intégralement sur le site de la société ([www.eliagroup.eu](http://www.eliagroup.eu), sous 'Investor relations').

### **Émission réussie de 350 millions € d'obligations dans le cadre du programme euro medium term note de € 3 milliards**

Dans le cadre de son programme Euro Medium Term Note de 3 milliard €, Elia System Operator a annoncé le 31 mars 2014 l'émission réussie d'un Eurobond de 350 millions € sur 15 ans. Les investisseurs ont réagi très positivement lors de la constitution du livre d'ordres, proposant plus de 1,7 milliard €. L'opération a attiré plus de 150 investisseurs de 32 pays et souligne une fois de plus la qualité et l'attrait d'Elia sur les marchés obligataires. La marge de crédit de cette opération a été fixée à 82 points de base au-dessus du taux mid-swap de 15 ans, soit un coupon de 3,0 %.

Les revenus de l'émission de cet emprunt obligataire ont servi à rembourser les obligations arrivant à maturité et à des fins générales d'entreprise. Avec cette émission, Elia confirme sa stratégie financière en matière de gestion de ses dettes à l'aide d'un mélange de dettes à court, moyen et long terme.

### **Conclusion de crédits à long terme pour un montant de € 550 millions**

Au cours du mois de juin 2014, Elia System Operator a souscrit 5 facilités de crédit bilatérales à long terme auprès des banques BNP Paribas Fortis, JP Morgan, KBC, Rabobank et ING. Ces facilités de crédit, d'une durée de 3 ans, s'inscrivent dans le cadre du refinancement d'un emprunt obligataire de 500 millions € qui viendra à échéance en avril 2016 ainsi dans la gestion du risque de liquidité.

### **Modifications au sein du conseil d'administration**

Luc De Temmerman, Frank Donck et Saskia Van Uffelen ont été désignés par l'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014 en tant qu'administrateurs indépendants de ces sociétés, en remplacement de Luc Van Nevel, Thierry Willemarck et Clement De Meersman. En outre, Luc Hujoel a également été désigné par l'assemblée générale ordinaire de ces sociétés du 20 mai 2014 en tant qu'administrateur non-indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset, en remplacement de Jennifer Debatisse.

Le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset a coopté le 20 mai 2014 Geert Versnick au titre d'administrateur non-indépendant en remplacement de Francis Vermeiren.

### **Succession à la tête du conseil d'administration**

Miriam Maes a été désignée en tant que présidente du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset à l'occasion du conseil d'administration de ces sociétés du 26 juin 2014. Elle a succédé à Luc Van Nevel (voir ci-avant).

Le conseil d'administration du 26 juin 2014 a également désigné Geert Versnick et Claude Gregoire en tant que vice-présidents du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset en remplacement de Thierry Willemarck et Francis Vermeiren (voir ci-avant).

### **Renouvellement du mandat des commissaires**

Le mandat d'Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL et KPMG Réviseurs d'Entreprises SCCRL en tant que commissaires a été renouvelé pour 3 ans. Ces sociétés sont, pour l'exercice de ce mandat, représentées respectivement par Marnix Van Dooren et Benoit Van Roost (voir ci-avant).

### **La constitution de la réserve stratégique**

La loi électricité confie désormais à Elia la responsabilité de réaliser des analyses de risque en matière de sécurité d'approvisionnement et, le cas échéant, de contracter les volumes de Réserve stratégique déterminés par le Ministre de l'Energie. Cette réserve peut être composée soit d'unité de production dont le propriétaire avait annoncé une intention de fermeture ou de mise à l'arrêt prolongée, ou soit auprès de gestion flexible de la demande. Cette réserve ne peut être activée que lorsque le marché n'est pas parvenu à assurer la couverture de la consommation électrique belge. Pour l'hiver 14-15, le volume de réserve stratégique à la disposition d'Elia s'élève à 845 MW (745 MW de production et 100 MW en gestion de la demande).

### **Participation à la campagne [www.OffOn.be](http://www.OffOn.be)**

L'indisponibilité soudaine de 3 réacteurs nucléaires à la veille de l'hiver 2014-2015 a fortement augmenté la probabilité de se trouver confronté à un manque d'électricité pour combler les besoins en électricité à certaines heures de la journée. Et principalement si l'Europe est confrontée à une grande vague de froid. Les autorités, le centre national de crise, Elia et les gestionnaires de réseau de distribution informent la population. Le 3 novembre, Les Ministres régionaux et fédéral de l'Energie lancent la plate-forme « OFF-ON » pour sensibiliser les citoyens à réduire leur consommation d'électricité.

### **Une nouvelle méthodologie tarifaire applicable pour la prochaine période régulatoire 2016-2019**

Tout au long de 2014, la CREG (l'autorité fédérale de régulation des marchés de l'électricité et du gaz naturel en Belgique) a initié l'élaboration d'une nouvelle méthodologie tarifaire qui sera d'application pour la prochaine période régulatoire 2016-2019. Cette méthodologie tarifaire a fait l'objet d'une concertation entre la CREG et Elia. En septembre, la CREG a organisé une consultation publique sur le projet de méthodologie convenue avec Elia. La CREG a tenu compte des commentaires reçus dans ce cadre des diverses parties prenantes et a adopté in fine une version définitive de cette méthodologie tarifaire fin 2014. En juin 2015, Elia devra déposer une proposition tarifaire valable pour la période 2016-2019, dans le respect du cadre régulatoire découlant de ces méthodologies tarifaires.

### **Des étapes clés pour les grands projets d'investissement**

Le projet Stevin, à savoir la nouvelle liaison à haute tension à construire entre Zeebrugge et Zomergem peut entrer dans la phase chantier suite à la réception de l'ensemble des permis nécessaires (permis d'urbanisme et environnementaux) et aux retraits des différents recours qui retardaient sa réalisation.

Pour le projet Belgian Offshore Grid (BOG), Elia a obtenu un premier permis environnemental. Elia poursuit le dialogue avec les différents parcs éoliens concernés pour déterminer le tracé du projet de liaison électrique en mer nécessaire au transport de la production de ces parcs situés en mer vers le réseau de transport terrestre ainsi que son développement dans le temps et son financement.



Pour le projet Nemo (première interconnexion en courant continu entre la Belgique et la Grande-Bretagne), la CREG et son homologue anglais Ofgem, en concertation avec Elia et National Grid, ont déterminé un modèle réglementaire spécifique (dit de « cap & floor ») quant aux conditions de son exploitation. En outre, Elia a déjà reçu l'autorisation de pose de câble et le permis environnemental, constituant les permis offshore requis pour la construction des câbles électriques sous-marins.

Différentes étapes dans la procédure de révision du plan de secteur sont franchies pour le projet ALEGrO qui sera la première interconnexion en courant continu entre la Belgique et l'Allemagne : adoption du contenu de l'étude d'incidence environnementale (EIE) par le Gouvernement wallon (15 mai), dépôt du dossier EIR à la Commission régionale d'Aménagement du Territoire (CRAT) et publication de l'avis favorable, et le 28 janvier 2015 publication au Moniteur belge de l'arrêté adoptant provisoirement le projet de plan. En 2015, les enquêtes publiques seront organisées dans les communes concernées.

### *1.2.7 Evènements importants après la date de clôture du bilan*

#### **Modification de la composition du comité de direction**

Le Conseil d'Administration d'Elia a décidé le 14 janvier 2015 de mettre fin à la collaboration avec Jacques Vandermeiren, Chief Executive Officer et Président du comité de direction d'Elia Asset et d'Elia System Operator pour divergences d'opinions. Le conseil d'administration a nommé François Cornélis (représentant permanent de Monticello SPRL), en qualité de Chief Executive Officer et Président du comité de direction ad interim d'Elia Asset et d'Elia System Operator.

François Cornélis a occupé plusieurs fonctions dirigeantes de premier plan auprès d'importantes sociétés du secteur énergétique comme Pétrofinna et Total, en Belgique comme à l'étranger.

La procédure pour désigner un nouveau CEO est en cours.

### **1.3 Comité de rémunération**

Outre ses compétences habituelles d'assistance au conseil d'administration, le comité de rémunération est chargé, en vertu de l'article 526quater du Code des sociétés, de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité et des statuts, de formuler des recommandations à l'attention du conseil d'administration au sujet de la politique de rémunération et de la rémunération individuelle des membres du comité de direction et des administrateurs. Il établit en outre un rapport de rémunération qu'il présente à l'assemblée générale ordinaire.

Le comité de rémunération s'est réuni 3 fois en 2014.

La société évalue sur base annuelle son personnel d'encadrement, conformément à sa politique de gestion des performances. Cette politique est également appliquée aux membres du comité de direction. Le comité de rémunération évalue ainsi les membres du comité de direction sur la base d'une série d'objectifs collectifs et individuels, de nature quantitative et qualitative.

Rappelons que la politique de rémunération concernant la partie variable de la rémunération du comité de direction a été adaptée afin de tenir compte de la mise en œuvre des tarifs pluriannuels. Il en résulte que, depuis 2008, la politique salariale des membres du comité de direction comprend, entre autres, une rémunération variable annuelle et un intéressement à long terme réparti sur la durée de la régulation pluriannuelle. La rémunération variable annuelle comprend deux parties : la réalisation d'objectifs collectifs quantitatifs et les prestations à titre individuel, dont l'avancement des projets d'entreprise.

Le comité de rémunération a également examiné la proposition d'objectifs collectifs pour le comité de direction pour l'année 2014. Dans ce cadre, la répartition entre les objectifs liés aux activités belges et allemandes a été maintenue à 60%-40%. De plus, le comité de rémunération a approuvé le rapport de rémunération qui fait partie du rapport annuel.

## 1.4 Comité d'audit

Outre ses compétences habituelles d'assistance au conseil d'administration, le comité d'audit est, en vertu de l'article 526bis du Code des sociétés, de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité et des statuts, chargé des missions suivantes:

- examiner les comptes et contrôler les budgets ;
- suivre les processus de reporting financier ;
- vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;
- suivre les audits internes et leur efficacité ;
- suivre le contrôle légal des comptes annuels ;
- évaluer et vérifier l'indépendance des commissaires ;
- formuler des propositions au conseil d'administration sur la nomination et la réélection des commissaires et sur les conditions de leur désignation ;
- le cas échéant, enquêter sur les questions ayant conduit à la démission des commissaires et faire les propositions d'actions qui s'imposent à cet égard ;
- vérifier la nature et l'étendue des services hors audit prestés par les commissaires ;
- vérifier l'efficacité des processus d'audit externes.

En vertu de l'article 96, §1, 9° du Code des sociétés et des statuts, le présent rapport doit contenir la justification de l'indépendance et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit. Le règlement d'ordre intérieur du comité d'audit stipule à cet égard que tous les membres du comité d'audit disposent de l'expérience et des compétences nécessaires suffisantes à l'exercice du rôle du comité d'audit, notamment en matière de comptabilité, d'audit et de finance. En vertu de ce règlement, l'expérience professionnelle d'au moins deux membres du comité d'audit doit être détaillée dans le présent rapport.

Le comité d'audit a le pouvoir d'enquêter dans toute matière qui relève de ses attributions. À cette fin, il dispose des ressources nécessaires, il a accès à toute information, à l'exception des données commerciales confidentielles relatives aux utilisateurs du réseau et il peut demander l'avis d'experts internes et externes.

Le comité d'audit s'est réuni 4 fois en 2014.

Le comité a examiné les comptes annuels relatifs à l'année 2013, tant en Belgian GAAP qu'en IFRS. Il a également analysé les résultats semestriels du 30 juin 2014 et trimestriels 2014, conformément aux règles Belgian GAAP et IFRS.

Le comité a pris connaissance des audits internes et des recommandations réalisées.

Le comité suit un plan d'action pour chaque audit réalisé, afin d'améliorer l'efficacité, la traçabilité et la conscientisation des domaines audités et dès lors de réduire les risques associés et de donner l'assurance que l'environnement de contrôle et la gestion des risques sont en adéquation. Le comité a suivi les divers plans d'action sous différents angles (planning, résultats, priorités) et ce, entre autres, sur la base d'un rapport d'activités du service d'audit interne. Le comité d'audit a pris connaissance des risques stratégiques et réalisé des analyses de risques ad hoc en fonction du contexte en évolution dans lequel le groupe évolue. Le comité d'audit a également continué le suivi des questions environnementales.

Le comité a par ailleurs suivi et analysé les résultats de la procédure de sélection des réviseurs d'entreprises et a proposé le renouvellement du mandat de KPMG et d'Ernst & Young en tant que commissaires d'Elia System Operator et d'Elia Asset.

Le comité d'audit du 26 novembre 2014 a outre modifié le règlement d'ordre intérieur du comité d'audit afin que celui-ci soit conforme aux nouveaux statuts approuvés par l'assemblée générale du 20 mai 2014.

## 1.5 Comité de gouvernance d'entreprise

Outre ses compétences habituelles d'assistance au conseil d'administration, le comité de gouvernance d'entreprise est, en vertu de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité, et des statuts, chargé de:

- proposer à l'assemblée générale des candidats aux mandats d'administrateur indépendant ;
- approuver préalablement la désignation et/ou, le cas échéant, la révocation des membres du comité de direction ;
- examiner, à la demande de tout administrateur indépendant, du président du comité de direction, de(s) (l')instance(s) compétente(s) de régulation fédérale et/ou régionale(s) du marché de l'électricité, tout cas de conflit d'intérêts entre le gestionnaire du réseau, d'une part, et un actionnaire dominant, une actionnaire-commune ou une entreprise associée ou liée à un actionnaire dominant, d'autre part, et de faire rapport à ce sujet au conseil d'administration. Cette tâche vise à renforcer l'indépendance des administrateurs, en plus de la procédure prévue à l'article 524 du Code des sociétés, également appliquée par la société ;
- se prononcer sur les cas d'incompatibilité dans le chef des membres du comité de direction et du personnel ;
- veiller à l'application au sein de la société des dispositions légales, réglementaires, décrétales et autres relatives à la gestion des réseaux d'électricité, d'en évaluer l'efficacité au regard des objectifs d'indépendance et d'impartialité de la gestion de ces réseaux ainsi que de veiller au respect des articles 4.4 et 13.1, deuxième et troisième alinéa des statuts d'Elia System Operator. À ce sujet, un rapport est soumis tous les ans au conseil d'administration et à l'instance ou aux instances de régulation fédérale et/ou régionale(s) pour le marché de l'électricité ;
- convoquer à la demande d'au moins un tiers des membres une réunion du conseil d'administration conformément aux formalités de convocation définies dans les statuts ;
- examiner, après notification de la part d'un administrateur, la conformité avec l'article 9.1, b), c) et d) de la directive 2009/72/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité et abrogeant la directive 2003/54/CE, de l'appartenance d'un administrateur au conseil de surveillance, au conseil d'administration ou aux organes représentant légalement une entreprise qui exerce, directement ou indirectement, un contrôle sur un producteur et/ou fournisseur d'électricité, et de présenter un rapport à ce sujet au conseil d'administration. Dans le cadre de cet examen, le comité tient compte du rôle et de l'influence que l'administrateur concerné a dans l'entreprise concernée et du degré de contrôle ou d'influence de l'entreprise concernée sur sa filiale. Le comité examine également si, dans l'exercice du mandat de l'administrateur concerné au sein de la société, il existe une possibilité ou un motif visant à favoriser certains intérêts de production ou de fourniture en matière d'accès à et d'investissements dans le réseau au détriment d'autres utilisateurs du réseau ;
- contrôler, préalablement à toute nomination d'un administrateur, qu'il s'agit de la nomination d'un nouvel administrateur ou de la réélection d'un administrateur existant, si le candidat-administrateur tient compte des incompatibilités reprises dans les statuts de la société. À cet effet, chaque candidat-administrateur est tenu de remettre au comité un aperçu (i) des mandats qu'il détient dans le conseil d'administration, le conseil de surveillance ou tout autre organe d'autres personnes morales que la société et (ii) de tout autre fonction ou activité qu'il exerce, rémunérée ou non, au service d'une entreprise exerçant l'une des fonctions suivantes: la production ou la fourniture d'électricité.

Le comité s'est réuni 6 fois en 2014.

Le comité est informé régulièrement des dossiers importants, dans le respect des règles de confidentialité, tels que les modifications statutaires, les changements à la Charte de Gouvernance d'Entreprise, les modifications de son règlement d'ordre intérieur et du règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, la succession des membres du conseil d'administration, y compris de son président et de ses vice-présidents, la succession des membres du comité de direction et des membres des comités consultatifs ainsi que l'examen de la conformité aux exigences en matière de dissociation intégrale des structures de propriété ("full ownership unbundling").

### Évaluation

Le conseil d'administration d'Elia System Operator a organisé en 2012 une procédure formelle pour l'évaluation de son fonctionnement, celui de ses comités et de l'interaction entre conseil d'administration et comité de direction. Cette procédure a été menée conformément aux dispositions 4.11 à 4.15 incluses du code de corporate governance adopté comme code de référence par la société. Les résultats de cette évaluation sont très satisfaisants. Une nouvelle évaluation est prévue pour l'année 2015.

## 1.6 Comité de direction

Le comité de direction est, en vertu de l'article 9, §9 de la loi du 29 avril 1999 relative à l'organisation du marché de l'électricité responsable de:

- la gestion opérationnelle des réseaux d'électricité, y compris les questions commerciales, techniques, financières, réglementaires et de personnels liés à cette gestion opérationnelle ;
- la gestion journalière du gestionnaire de réseau ;
- l'exercice des pouvoirs qui lui sont attribués statutairement ;
- l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration, dans les limites des règles et principes de politique générale et des décisions adoptées par le conseil d'administration.

Le comité de direction dispose de tous les pouvoirs nécessaires, en ce compris le pouvoir de représentation, et d'une marge de manœuvre suffisante afin d'exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués et de proposer et mettre en œuvre une stratégie d'entreprise, étant entendu que ces pouvoirs laissent intact le contrôle et le pouvoir final concurrent du conseil d'administration, sans préjudice de l'obligation du conseil d'administration d'observer les restrictions légales au niveau de l'accès aux données commerciales et autres données confidentielles relatives aux utilisateurs du réseau et du traitement de celles-ci.

A l'ordinaire, le comité de direction se réunit formellement au moins une fois par mois. Ses membres se réunissent également lors de réunions informelles, de manière hebdomadaire. Un membre qui ne peut être présent se fait généralement représenter. Une procuration peut être donnée par tout moyen de transmission par écrit (dont l'authenticité d'origine soit raisonnablement identifiable) à un autre membre du comité de direction, conformément au règlement d'ordre intérieur du comité de direction. Toutefois, aucun mandataire ne peut représenter plus de deux directeurs.

Le comité de direction s'est réuni 13 fois en 2014.

Le comité fait rapport chaque trimestre au conseil d'administration sur la situation financière de la société (notamment sur l'adéquation du budget avec les résultats observés) et à chaque réunion du conseil d'administration sur la gestion du réseau de transport. Dans le cadre du reporting sur la gestion du réseau de transport en 2014, le comité de direction a notamment tenu le conseil informé des développements de la législation applicable à la société, de la situation financière de la société, de la situation de ses filiales, des principales décisions des régulateurs et administrations, de même que concernant le suivi et l'évolution des grands projets d'investissements.

### Code de conduite

Elia dispose d'un code de conduite qui vise à prévenir les infractions potentielles à la législation relative à l'utilisation de l'information privilégiée et à la manipulation de marché par les membres du personnel et des personnes ayant des responsabilités dirigeantes au sein du groupe Elia. Le code de conduite édicte une série de règles et des obligations de communication pour encadrer les transactions par ces personnes concernant leurs titres d'Elia System Operator, conformément à ce que prévoit la directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché et la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et autres services financiers. Ce code de conduite est disponible sur le site de la société ([www.elia.be](http://www.elia.be), sous 'Elia', 'corporate governance').

### Charte de gouvernance d'entreprise et règlements d'ordre intérieur du comité de direction, du conseil d'administration et de ses comités consultatifs

La charte de gouvernance d'entreprise et les règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration, du comité de direction, du comité de gouvernance d'entreprise, du comité de rémunération et du comité d'audit ont été modifiés suite aux modifications des statuts approuvées par l'assemblée générale extraordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014.

La charte de gouvernance d'entreprise et les règlements d'ordre intérieur précités sont consultables sur le site de la société ([www.elia.be](http://www.elia.be), sous 'Elia', 'corporate governance').

### Règlementation en matière de transparence – notifications

Elia System Operator a reçu deux notifications en 2014 au sens de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé et portant des dispositions diverses, et l'arrêté royal du 14

février 2008 relatif à la publicité des participations importantes.

En particulier, le 29 octobre 2014, Katoen Natie Group SA a notifié que sa participation dans Elia System Operator a dépassé, le 24 octobre 2014, le seuil de 5% des actions émises par Elia System Operator et qu'elle s'élevait à 5,21%.

En outre, le 29 octobre 2014, la Société Fédérale de Participations et d'Investissement a notifié à Elia que sa participation dans Elia System Operator est passée, le 24 octobre 2014, sous la barre des 5% des actions émises par Elia System Operator et s'élève, depuis le 24 octobre, à 2,03%.

## 1.7 Rapport de rémunération

### 1.7.1 Rémunération des membres du conseil d'administration et du comité de direction

#### **Procédure appliquée en 2014 pour la définition de la politique de rémunération et la rémunération des membres du conseil d'administration et du comité de direction**

Conformément aux articles 16.1 et 15.1 des statuts respectifs d'Elia System Operator et d'Elia Asset, un projet de politique de rémunération des membres du conseil d'administration et du comité de direction a été rédigé par le comité de rémunération. Les conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset ont approuvé ce projet de politique de rémunération des membres du comité de direction. Le projet de politique de rémunération des administrateurs a été approuvé par l'assemblée générale des actionnaires d'Elia System Operator et d'Elia Asset.

Le comité de rémunération a également formulé des recommandations concernant la politique de rémunération ainsi que la rémunération des administrateurs et des membres du comité de direction.

### 1.7.2 Rémunération des membres du conseil d'administration

Le montant total des rémunérations payées aux quatorze administrateurs en 2014 s'élève à 641.963,96 € (326.753,98 € pour Elia System Operator et 315.209,98 € pour Elia Asset).

Le tableau ci-contre reprend les montants bruts octroyés à titre individuel à chaque administrateur pour Elia System Operator et Elia Asset conjointement.

Ces montants ont été calculés sur une base de sept réunions du conseil d'administration d'Elia System Operator et de six réunions du conseil d'administration d'Elia Asset en 2014. En 2014, le comité d'audit s'est réuni quatre fois, le comité de gouvernance d'entreprise six fois et le comité de rémunération trois fois.

La rémunération des administrateurs se compose d'une rémunération de base de 25.000 € par an (12.500 € pour Elia System Operator et 12.500 € pour Elia Asset) et d'une rémunération supplémentaire de 800 € (400 € pour Elia System Operator et 400 € pour Elia Asset) par réunion supplémentaire au-delà de la huitième réunion du conseil d'administration dans l'année, en ce compris les réunions avec les régulateurs. Ces deux rémunérations sont augmentées d'un supplément de 50% pour le président et de 20% pour chaque vice-président du conseil d'administration.

|  |             |
|--|-------------|
| Jennifer Debatisse <sup>9</sup> (jusqu'au 20 mai 2014)     | 12.185,08 € |
| Clément De Meersman (jusqu'au 20 mai 2014)                 | 15.109,56 € |
| Jacques De Smet  | 52.332,00 € |
| Luc De Temmerman <sup>10</sup> (à partir du 20 mai 2014)   | 27.730,84 € |
| Frank Donck <sup>11</sup> (à partir du 20 mai 2014)        | 23.882,84 € |
| Cécile Flandre <sup>12</sup>                               | 32.066,00 € |
| Claude Grégoire <sup>13</sup>                              | 49.728,08 € |
| Philip Heylen  | 43.763,92 € |
| Luc Hujuel <sup>14</sup> (à partir du 20 mai 2014)         | 31.578,84 € |
| Jean-Marie Laurent Josi                                    | 56.077,52 € |
| Miriam Maes <sup>15</sup>                                  | 56.821,16 € |
| Jane Murphy  | 50.536,00 € |
| Dominique Offergeld  | 36.067,92 € |
| Steve Stevaert   | 36.067,92 € |
| Luc Van Nevel (jusqu'au 20 mai 2014)                       | 21.202,1 €  |
| Saskia Van Uffelen <sup>16</sup> (à partir du 20 mai 2014) | 23.882,84 € |
| Francis Vermeiren (jusqu'au 20 mai 2014)                   | 20.471,06 € |
| Geert Versnick <sup>17</sup> (à partir du 20 mai 2014)     | 34.913,7 €  |
| Thierry Willemarck (jusqu'au 20 mai 2014)                  | 17.546,58 € |

Une rémunération de base complémentaire de 6.000 € par an par comité (3.000 € pour Elia System Operator et 3.000 € pour Elia Asset) est octroyée aux administrateurs qui sont membres d'un comité consultatif du conseil d'administration (à savoir le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de gouvernance d'entreprise). Une rémunération supplémentaire de 800 € (400 € pour Elia System Operator et 400 € pour Elia Asset) est en outre prévue pour chaque réunion supplémentaire d'un comité (c'est-à-dire pour chaque réunion au-delà des trois réunions sur lesquelles la rémunération de base est basée), en ce compris les réunions avec les régulateurs.

Ces rémunérations couvrent tous les coûts, à l'exception des coûts de déplacement et séjour à l'étranger, encourus par les administrateurs dans l'exercice de leur mandat. Elles sont portées en charge des frais d'exploitation de la société et indexées annuellement suivant l'indice des prix à la consommation. Toutes les rémunérations sont octroyées au pro rata temporis de la durée du mandat d'administrateur.

<sup>9</sup> Les émoluments de Jennifer Debatisse sont versés à la société Interfin SCRL.

<sup>10</sup> Les émoluments de Luc De Temmerman sont versés à la société InDeBom Strategies SCS.

<sup>11</sup> Les émoluments de Frank Donck sont versés à la société Ibervest SA.

<sup>12</sup> Les émoluments de Cécile Flandre sont versés à la société Belfius Insurance SA.

<sup>13</sup> Les émoluments de Claude Grégoire sont versés à la société Socofe SA. Claude Grégoire était président ad intérim du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 20 mai 2014 jusqu'au 26 juin 2014. Il est vice-président du conseil d'administration de ces sociétés depuis le 26 juin 2014.

<sup>14</sup> Les émoluments de Luc Hujuel sont versés à la société Interfin SCRL.

<sup>15</sup> Miriam Maes est présidente du conseil d'administration depuis le 26 juin 2014.

<sup>16</sup> Les émoluments de Saskia Van Uffelen sont versés à la société Quadrature SPRL.

<sup>17</sup> Les émoluments de Geert Versnick sont versés à la société Flemco SPRL. Geert Versnick est vice-président du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset à partir du 26 juin 2014.

À la fin de chaque 1er, 2e et 3e trimestre, une avance sur les émoluments annuels est payée aux administrateurs. Elle est calculée sur base de la rémunération de base indexée et pro rata temporis quant à la durée du mandat d'administrateur au cours du trimestre concerné. Un décompte est fait au mois de décembre de l'année en cours. Il tient compte des rémunérations supplémentaires éventuelles en complément de la rémunération de base.

Il n'y a pas d'autres avantages en nature, d'options sur actions, de crédits ou d'avances en faveur des administrateurs. Elia System Operator et Elia Asset n'ont pas accordé de crédit à ou pour un membre du conseil d'administration.

Il n'est pas prévu de modifier substantiellement au cours des années 2015 et 2016 la politique actuelle de rémunération des administrateurs.

### *1.7.3 Politique de rémunération du comité de direction*

Le comité de rémunération évalue une fois par an les membres du comité de direction. L'évolution de la rémunération de base est liée au positionnement de chaque membre du comité de direction vis-à-vis du salaire de référence du marché général et de l'évaluation de ses prestations individuelles.

Depuis 2004, la méthodologie Hay est d'application pour définir le poids de chaque fonction de direction et pour assurer une rémunération conforme au marché.

La rémunération des membres du comité de direction se compose des éléments suivants:

- salaire de base,
- rémunération variable à court terme,
- rémunération variable à long terme,
- pension,
- autres avantages.

Conformément à l'article 17.9 des statuts d'Elia System Operator, une dérogation aux dispositions de l'article 520ter, alinéas 1 et 2 du Code des sociétés est prévue pour les membres du comité de direction.

En ce qui concerne la rémunération variable, le comité de rémunération évalue les membres du comité de direction au terme de chaque année sur base d'un certain nombre d'objectifs qualitatifs et quantitatifs. La rémunération variable compte depuis 2008 deux piliers, un à court terme et un à long terme.

#### **Rémunération de base**

Etant donné les conditions générales du marché fin 2013, il a été décidé, sur proposition du président du comité de direction, au-delà de l'inflation, d'adapter uniquement les salaires de base pour des membres du comité de direction qui ont pris en charge une nouvelle fonction.

Tous les membres du comité de direction d'Elia ont un statut d'employé.

La rémunération de base pour le président du comité de direction s'élève à 373.970,50 € en 2014.

La rémunération récurrente payée aux autres membres du Comité de direction s'élève au total à 1.124.965,40 € (respectivement 679.609,67 € pour la direction employée par Elia System Operator et 445.355,73 € pour la direction employée par Elia Asset).

Un montant total de 1.498.935,90 € de rémunération de base a donc été versé aux membres du comité de direction en 2014.

#### **Rémunération variable à court terme**

Le premier pilier de la rémunération variable est basé sur la réalisation d'un certain nombre d'objectifs définis en début d'année par le comité de rémunération, avec un maximum de 25% de la rémunération variable pour les objectifs individuels et 75% pour la réalisation des objectifs collectifs du groupe Elia (« short-term incentive plan »).

La rémunération variable à court terme pro méritée pour l'année 2014 du président du comité de direction s'élève à 159.002,21€.

La rémunération variable pro méritée en 2014 des autres membres du comité de direction s'élève au total à 331.713,38 € (respectivement 200.533,43€ pour la direction employée par Elia System Operator et 131.179,95€ pour la direction employée par Elia Asset).

Un montant total de 490.715 ,59€ de rémunération variable a donc été versé aux membres du comité de direction en 2014.

### **Rémunération annuelle totale**

La rémunération annuelle totale payée au président du comité de direction s'élève pour 2014 à 532.972,71€.

La rémunération annuelle totale des autres membres du comité de direction s'élève à 1.456.678,78€ (respectivement 880.143,10€ pour la direction employée par Elia System Operator et 576.535,68€ pour la direction employée par Elia Asset).

Le montant total de la rémunération annuelle de l'ensemble des membres du comité de direction pour 2014 s'élève donc à 1.989.651,49€.

### **Rémunération variable à long terme**

Le deuxième pilier de la rémunération variable est basé sur des critères pluriannuels définis pour 4 ans (« long-term incentive plan »). La rémunération variable pro méritée en 2014 peut être estimée à 100.139,11€ (montant maximal en cas de réalisation totale des critères pluriannuels définis pour la période tarifaire concernée) pour le président du comité de direction et à 286.909,43 € pour les autres membres du comité de direction (respectivement 176.812,23€ pour la direction employée par Elia System Operator et 110.097,20€ pour la direction employée par Elia Asset).

Ces montants sont revus à la fin de chaque année en fonction de la réalisation des critères pluriannuels. La première partie de la rémunération variable à long terme a été payée en 2014 et le solde sera payé en 2016.

Il n'y a pas eu d'autres rémunérations variables en 2014.

La rémunération est définitivement acquise au moment du paiement.

### **Versements au système de pension extralégale**

Depuis 2007, tous les plans de pension pour les membres du comité de direction sont du type « primes fixes (« defined contribution ») », où le montant hors taxes versé est calculé sur base de la rémunération annuelle. En 2014, Elia System Operator a versé un montant total de 98.341,80 € pour le président du comité de direction.

Pour les autres membres du comité de direction, Elia a versé un montant de 217.190,49 € (respectivement 134.209,02 € pour la direction employée par Elia System Operator et 82.981,47 € pour la direction employée par Elia Asset).

### **Autres avantages**

Les autres avantages octroyés aux membres du comité de direction, tels que les garanties de ressources en cas de maladie de longue durée et accident, les assurances soins de santé et hospitalisation, les assurances invalidité, les assurances décès, les avantages tarifaires, les autres primes, l'intervention dans le transport en commun, la mise à disposition d'un véhicule de service, les frais propres à l'employeur et autres petits avantages suivent les règles applicables à l'ensemble des cadres de l'entreprise.

Le coût de ces autres avantages pour 2014 est évalué à 71.948,63 € pour le président et à 173.870,60 € pour les autres membres du comité de direction (respectivement 93.174,80 € pour la direction employée par Elia System Operator et 80.695,80 € pour la direction employée par Elia Asset).

Il n'y a pas d'options sur actions attribuées en Elia pour le comité de direction en 2014.



### Dispositions des contrats de travail et indemnités de départ des membres du comité de direction

Les contrats de travail des membres du comité de direction conclus après le 3 mai 2010 ont été établis conformément à la législation en vigueur en matière de préavis et de licenciement.

Il n'y a pas de modalités particulières en matière de licenciement reprises dans les contrats de travail des membres du comité de direction, y compris le président, qui ont été engagés avant le 3 mai 2010.

### Actions d'Elia System Operator détenues par les membres du comité de direction

Les membres du comité de direction détiennent le nombre d'actions suivant au 31 décembre 2014:

| Membres du comité de direction  | au 31.12.2014 | au 31.12.2013 |
|---|---------------|---------------|
| Jacques Vandermeiren <sup>18</sup><br><i>Chief Executive Officer</i><br><i>Président du comité de direction</i> | 3.317         | 3.003         |
| Markus Berger<br><i>Chief Officer Infrastructure Development</i>  | 9.156         | 7.633         |
| Frédéric Dunon<br><i>Chief Officer Operations, Maintenance &amp; Methods</i>                                    | 1.961         | -             |
| Ilse Tant<br><i>Chief Corporate Affairs Officer</i>   | 1.825         | -             |
| Frank Vandenberghe<br><i>Chief Officer Customers, Market &amp; System</i>                                       | 4.749         | 4.552         |
| Catherine Vandendorre<br><i>Chief Financial Officer</i>   | 1.120         | 794           |

Il n'y a pas d'options sur actions attribuées en Elia System Operator pour les membres du comité de direction en 2014. Les membres du comité de direction peuvent acheter des actions via les augmentations de capital réservées au personnel existantes ou en bourse.

### Autres informations à communiquer en vertu de l'article 96 du Code des sociétés et de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des Émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé

La présente section contient les informations à communiquer en vertu des textes précités qui ne sont pas reprises dans d'autres parties du rapport annuel.

Information relative aux droits de contrôle particuliers de certains détenteurs de titres

Conformément à l'article 4.3 des statuts d'Elia System Operator et d'Elia Asset, toutes les actions de ces deux sociétés ont les mêmes droits indépendamment de la catégorie à laquelle elles appartiennent, sauf stipulation contraire dans les statuts.

A cet égard, les statuts définissent que des droits spécifiques sont liés aux actions de catégorie A et de catégorie C quant à (i) la nomination des membres du conseil d'administration (l'article 13.5.2 des statuts d'Elia System Operator et l'article 12.5.2 des statuts d'Elia Asset) et (ii) l'approbation des décisions de l'assemblée générale (articles 28.2.1 et 28.2.2 des statuts d'Elia System Operator et article 27.2 des statuts d'Elia Asset).

<sup>18</sup> Mandat de Président et de membre du comité de direction jusqu'au 14 janvier 2015.

### Information concernant la limitation légale ou statutaire de l'exercice du droit de vote

Conformément à l'article 4.3, troisième alinéa des statuts d'Elia System Operator et d'Elia Asset, les droits de vote liés aux actions détenues directement ou indirectement par des entreprises qui sont actives dans la production et/ou la fourniture d'électricité et/ou de gaz naturel sont suspendus.

### Information relative aux règles de modification des statuts

En cas de modification des statuts d'Elia System Operator et d'Elia Asset, l'article 29 des statuts d'Elia System Operator et l'article 28 des statuts d'Elia Asset sont d'application.

### Information relative à la limitation légale ou statutaire des transferts de titres

Les transferts de titres sont réglés conformément à l'article 9 des statuts d'Elia System Operator.

### Information relative au rachat par l'entreprise de ses propres actions

L'autorisation donnée au conseil d'administration d'Elia System Operator pour le rachat de ses propres actions par la société en cas d'un dommage grave et imminent, telle que définie à l'article 37 des statuts d'Elia System Operator, a été renouvelée pour une période de 3 ans prenant effet à la date de publication de la décision de l'assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2013.

## 2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT A LA DATE DE CLOTURE

|  | <b>Actions</b>           | <b>% Actions</b> | <b>% Droits de vote</b> |
|--|--------------------------|------------------|-------------------------|
| Publi -T   | 27.383.507 <sup>19</sup> | 45,08            | 45,08                   |
| Publipart  | 1.526.756                | 2,51             | 2,51                    |
| Belfius Insurance<br>(Fédérale de Participations et<br>d'Investissement) <sup>20</sup> | 1.231.060                | 2,03             | 2,03                    |
| Katoen Natie Group <sup>21</sup>   | 3.157.624                | 5,20             | 5,20                    |
| Other Free float   | 27.439.317               | 45,18            | 45,18                   |
| <b>Total</b>   | <b>60.738.264</b>        | <b>100</b>       | <b>100</b>              |

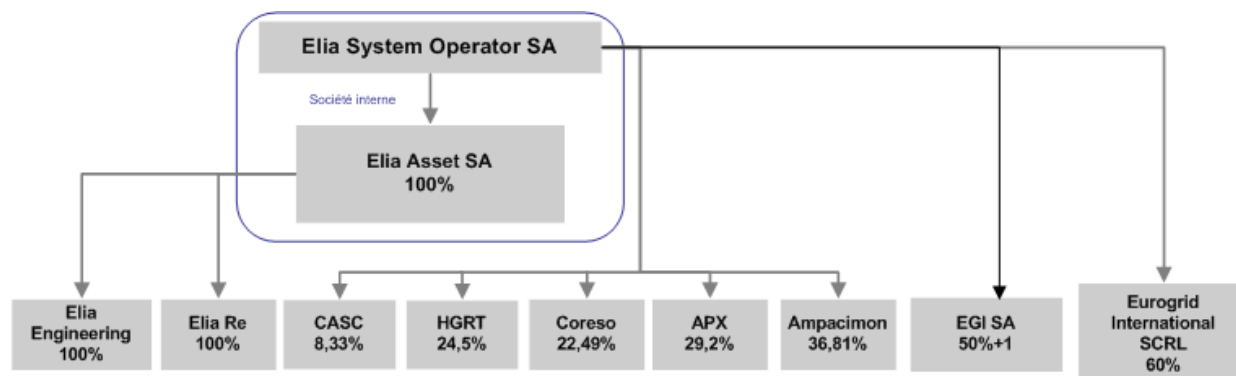
<sup>19</sup> Sur base de la déclaration de transparence Publi-T - Arco du 30 janvier 2013

<sup>20</sup> Sur base de la déclaration de transparence Publi-T - Fédérale de Participations et d'Investissement du 30 octobre 2014.

<sup>21</sup> Sur base de la déclaration de transparence Katoen Natie du 29 octobre 2014.

### 3 STRUCTURE DU GROUPE

La structure du Groupe est présentée dans le schéma ci-dessous :



Les entreprises dont Elia System Operator est le principal actionnaire sont les suivantes :

- **Elia Asset** est la société qui possède toutes les installations du réseau à haute tension et qui est responsable du développement et de l'entretien de ce réseau. Elia Asset et Elia System Operator opèrent en tant qu'entité économique unique sous le nom d'Elia.
- **Eurogrid International SCRL** a été constituée lors de l'acquisition de 50Hertz en Allemagne, dont le groupe Elia détient 60%, les 40% restants étant détenus par IFM. Les filiales sont Eurogrid GmbH, incluant 50Hertz Transmission et 50Hertz Offshore, Gridlab GmbH et E-Offshore A LLC.
- **Elia Grid International SA** (« EGI ») a été constituée en 2014. L'entreprise met à disposition spécialistes en consultance, services, engineering et achat qui apportent une valeur ajoutée en proposant des solutions basées sur les meilleures pratiques internationales, en conformité totale avec des environnements régulés.

Les entreprises dans lesquelles Elia System Operator détient une participation :

- **APX Holding** : APX Group est une bourse de l'électricité de premier plan pour le marché de gros en Europe, exploitant des plateformes transparentes pour les échanges à court et à long terme aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Belgique. Établi en 1999, APX Group fournit des prestations de cotation des échanges, de compensation centrale (clearing) et de règlement, ainsi que de distribution de données.
- **CASC-EU** : organise l'ensemble des enchères annuelles et mensuelles de capacité transfrontalière dans les régions de l'Europe du Centre-Ouest, de l'Europe du Centre-Sud et le Nord de la Suisse (Belgique, France, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Italie, Suisse, Slovénie, Grèce, Autriche et Danemark).
- **Coreso** : un centre de coordination chargé d'accroître la sécurité des réseaux de transport de la région de l'Europe du Centre-Ouest par le développement d'analyses prévisionnelles des flux d'électricité sur les réseaux et par la surveillance des réseaux de transport en continu et en temps réel.
- **HGRT** est un holding regroupant plusieurs gestionnaires de réseau de transport européens qui détient une participation dans la bourse française de l'énergie Powernext.
- **Ampacimon** : créée en 2010, développe des systèmes de surveillance d'ampacité (puissance maximale pouvant transiter par une ligne en lien avec la limite thermique) sur des lignes à haute tension. Ces systèmes permettent aux gestionnaires de réseau de transport d'électricité d'accroître l'efficacité de leurs réseaux tout en conservant un maximum de sécurité.

Les autres entreprises du groupe sont :

- **Elia Engineering** est un bureau de consultance en engineering actif dans le domaine de la conception et de la gestion de projets d'infrastructure relatifs au réseau à haute tension et au réseau d'électricité à très haute tension. Il travaille presque exclusivement pour Elia Asset.
- **Elia Re** est une compagnie de réassurance établie au Luxembourg, constituée pour optimiser la politique d'assurance.

#### 4 PRINCIPAUX EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Aucun événement significatif n'est intervenu après la clôture de l'exercice.

#### 5 MISSIONS SPECIALES DES COMMISSAIRES DANS LE COURANT DE L'EXERCICE

Outre les activités d'audit habituelles, Elia System Operator a fait appel aux services du collège des commissaires KPMG Bedrijfsrevisoren–Réviseurs d'Entreprises, représenté par Benoit Van Roost, et Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises, représenté par Marnix Van Dooren.

Les informations sont disponibles dans les comptes annuels sous la section Vol 5.15. et 5.17.2

#### 6 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS

##### 6.1 Bilan

###### 6.1.1 Immobilisations

Les **immobilisations financières** comprennent :

- la participation (100%) dans Elia Asset (3 304,2 millions €) ;
- la participation (60%) dans Eurogrid International (278,8 millions €) ;
- la participation (50,01%) dans Elia Grid International (2,5 millions €) ;
- la participation (29,16%) dans APX Holding (13 millions €)
- la participation (24,5%) dans HGRT (Holding des Gestionnaires de Réseau de Transport) (8,1 millions €) ;
- la participation (22,49%) dans CORESO (Coordination of Electricity System Operators) (0,2 million €) ;
- la participation (8,33%) dans CASC-EU (0,3 million €) ;
- la participation (36,81%) dans Ampacimon (0,3 million €).
- la participation dans Elia Engineering (1 action).
- la participation dans Elia Re (1 action).

###### 6.1.2 Actifs circulants

Les **créances à long terme** (93,8 millions €) se composent du montant de base des actifs d'impôts de 93,8 millions € et se rapportent exclusivement au contrôle fiscal de l'exercice 2004. Une description complète figure sous la rubrique « Impôts ».

Les **créances commerciales** (135,3 millions €) ont diminué de 16%, à la suite d'une baisse de 30,5 millions € de l'« encours clients ».

Les **autres créances** (832,03 millions €) comprennent essentiellement la créance relative à un prêt interentreprises vis-à-vis de la filiale Elia Asset, d'une valeur de 718,7 millions €, ainsi que le solde net relatif aux surcharges régionales et fédérales de 94,4 millions €.

La trésorerie (**disponibilités et placements de trésorerie**) s'élève à 130,5 millions € contre 224,5 millions € en 2013. Cette diminution est principalement imputable à la différence entre le remboursement de l'Eurobond qui est arrivé à échéance en 2014 (500 millions €) et l'émission du nouvel Eurobond avec une date d'échéance en 2029 pour un montant de 350 millions €.

Les **comptes de régularisation** (13,0 millions €) affichent une hausse de 2,7 millions € par rapport à l'exercice précédent.

### 6.1.3 Fonds propres

#### Capital

Au 31 décembre 2014, le capital et les primes d'émission sont composés des rubriques suivantes :

| en millions €           | 2014           | 2013           |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Début de période        | 1 519,5        | 1 519,2        |
| Capital                 | 1 510,4        | 1 510,4        |
| Augmentation de capital | 4,2            | 0,3            |
| Primes d'émission       | 9,9            | 8,8            |
| <b>Fin d'exercice</b>   | <b>1 524,8</b> | <b>1 519,5</b> |

En décembre, une augmentation de capital a été organisée pour les membres du personnel. 170.035 actions nominatives ont été créées pour un montant de 5,3 millions € (dont 4,2 € comme capital et 1,1 million € comme prime d'émission). Le nombre total d'actions émises s'élève à 60.738.264 et est commenté plus en détail dans la rubrique structure de l'actionariat.

Au 31 décembre 2014, il n'existe ni warrants, ni obligations convertibles susceptibles d'entraîner une augmentation du nombre d'actions.

Réserves et bénéfice reporté :

| en millions €         | 2014         | 2013         |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Réserves légales      | 138,7        | 116,5        |
| Bénéfice reporté      | 22,6         | 25,8         |
| <b>Fin d'exercice</b> | <b>161,4</b> | <b>142,3</b> |

Pour autant que l'assemblée générale confirme la proposition de répartition du résultat du conseil d'administration, les réserves et le bénéfice reporté présentent un solde global de 161,4 millions € (voir aussi la rubrique 6.2.6.)

### 6.1.4 Provisions

Les provisions constituées visent à couvrir les éventuelles dépenses pour les risques suivants :

| en millions €           | 2014       | 2013       |
|-------------------------|------------|------------|
| Divers litiges en cours | 0,4        | 0,3        |
| <b>Total</b>            | <b>0,4</b> | <b>0,3</b> |

La provision pour les litiges en cours couvre les futures charges d'Elia relatives aux risques assurés à concurrence du montant de la franchise contractuelle pour ces risques, compte tenu du principe de prudence.

### 6.1.5 Dettes

Les **dettes financières à long terme** s'élèvent à 2 650,5 millions € et comprennent, outre le prêt d'actionnaire existant, des emprunts obligataires et l'emprunt contracté auprès de la BEI.

L'augmentation de l'émission d'euro-obligations est la conséquence de l'émission d'un nouvel emprunt Eurobond pour un montant de 350 millions € d'une durée de 15 ans.

## Dettes à long terme

| (en millions €) (valeur comptable)       | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Prêts d'actionnaires tranche A           | 495,8          | 495,8          |
| Émission d'euro-obligations              | 2 094,7        | 1 747,5        |
| Banque européenne d'Investissement       | 60,0           | 60,0           |
| <b>Total</b>                             | <b>2 650,5</b> | <b>2 303,3</b> |
| Partie court terme d'emprunts long terme | 0              | 499,9          |
| <b>Total d'emprunts long terme</b>       | <b>2 650,5</b> | <b>2 803,2</b> |

## Aperçu des emprunts (valeur nominale)

| (en millions €)                           | Échéance | Valeur nominale |
|---|----------|-----------------|
| Prêts d'actionnaires tranche A            | 2022     | 495,8           |
| Émission d'euro-obligations 2004 / 15 ans | 2019     | 500,0           |
| Émission d'euro-obligations 2009 / 7 ans  | 2016     | 500,0           |
| Émission d'euro-obligations 2013 / 15 ans | 2028     | 550,0           |
| Émission d'euro-obligations 2013 / 20 ans | 2033     | 200,0           |
| Émission d'euro-obligations 2014 / 15 ans | 2029     | 350,0           |
| Banque européenne d'Investissement        | 2016     | 40,0            |
| Banque européenne d'Investissement        | 2017     | 20,0            |
| <b>Total long terme</b>                   |          | <b>2.655,8</b>  |
| <b>Total</b>                              |          | <b>2.655,8</b>  |

## Facilités de crédit disponibles

| (en millions €)                          | Échéance   | Montant disponible | Taux d'intérêt moyen         | Montant    |               |
|--|------------|--------------------|------------------------------|------------|---------------|
|  |            |                    |                              | Utilisé    | Non utilisé   |
| Facilités de crédit confirmées           | 30/06/2017 | 125,0              | Euribor + 0,45%              | 0,0        | 125,0         |
| Facilités de crédit confirmées           | 30/06/2017 | 125,0              | Euribor + 0,45%              | 0,0        | 125,0         |
| Facilités de crédit confirmées           | 30/06/2017 | 100,0              | Euribor + 0,45%              | 0,0        | 100,0         |
| Facilités de crédit confirmées           | 30/06/2017 | 100,0              | Euribor + 0,45%              | 0,0        | 100,0         |
| Facilités de crédit confirmées           | 30/06/2017 | 100,0              | Euribor + marge à déterminer | 0,0        | 100,0         |
| Facilités de crédit non confirmées       | -          | 100,0              | Euribor + marge à déterminer | 0,0        | 100,0         |
| Programme belge de billets de trésorerie | -          | 250,0              | Euribor + marge à déterminer | 0,0        | 250,0         |
| <b>Total</b>                             |            | <b>900,0</b>       |                              | <b>0,0</b> | <b>900,00</b> |

Les **dettes commerciales** (146,6 millions €) ont augmenté de 46,9 millions €. Leur augmentation s'explique en partie par la hausse des factures en souffrance et des factures à recevoir pour les certificats verts à concurrence d'un montant de 11,7 millions €.

Les **autres dettes** (108,4 millions €) comprennent, outre le dividende proposé de 93,5 millions €, essentiellement un prêt interentreprises de 5,8 millions € d'Elia Engineering contracté dans le cadre de la stratégie du Groupe en matière de cash pooling.

**Comptes de régularisation** (204,5 millions €). L'augmentation de 98,1 millions € fait suite à l'augmentation du solde du « mécanisme de décompte » qui est passé de 32,9 millions € fin 2013 à un

montant de 139,9 millions € fin 2014. Cette rubrique comprend également les frais à imputer concernant les charges financières (64,1 millions €).

Le **mécanisme de décompte** reprend les écarts du budget approuvé par la CREG concernant les coûts et les revenus non gérables. Le résultat opérationnel était supérieur de 68,8 millions €. Cet important surplus résulte essentiellement de revenus internationaux plus élevés (46,3 millions €) et d'une baisse de la valeur moyenne de l'OLO (27,4 millions €). Un déficit tarifaire provisoire a également été réalisé (32,7 millions €) ; il est reporté au sein de la période tarifaire actuelle.

| <b>Mécanisme de décompte<br/>(en millions €)</b>   | <b>2014</b>    | <b>2013</b>   |
|--|----------------|---------------|
| À rendre aux tarifs de la période tarifaire actuelle   | 2,6            | 35,4          |
| Soldes des exercices 2007 à 2012 à récupérer via les tarifs dans la période tarifaire actuelle | 2,3            | 6,1           |
| Soldes de l'exercice 2013-2014 à récupérer via les tarifs – périodes à déterminer              | (144,8)        | (74,2)        |
| <b>Solde à récupérer (restituer) dans les tarifs</b>   | <b>(139,9)</b> | <b>(32,7)</b> |

## 6.2 Compte des résultats

### 6.2.1 Produits d'exploitation

Elia System Operator a été désignée gestionnaire du réseau de transport le 13 septembre 2002 et applique depuis cette date des tarifs approuvés par la CREG conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Les produits d'exploitation totaux peuvent être répartis selon les rubriques suivantes :

| <b>Détail des ventes et prestations (en millions €)</b>                 | <b>2014</b>   | <b>2013</b>  |
|---|---------------|--------------|
| Ventes pour les raccordements au réseau                                 | 41,5          | 41,1         |
| Ventes pour l'utilisation du réseau                                     | 608,5         | 495,8        |
| Ventes pour les services auxiliaires                                    | 173,9         | 143,6        |
| Revenus internationaux  | 55,8          | 67,8         |
| Reprises des déficits des exercices précédents (décision du régulateur) | 0,0           | (3,8)        |
| Autres produits d'exploitation  | 19,7          | 19,2         |
| <b>Total produits et autres produits</b>                                | <b>899,4</b>  | <b>763,7</b> |
| Mécanisme de décompte (écarts par rapport au budget approuvé)           | (70,3)        | (1,8)        |
| Mécanisme de décompte 2013-2015   | (36,6)        | 35,4         |
| <b>Total mécanisme de décompte</b>                                      | <b>(106,)</b> | <b>33,6</b>  |
| <b>Total</b>  | <b>792,5</b>  | <b>797,3</b> |

Les ventes pour les raccordements au réseau (41,5 millions €) sont demeurées au même niveau qu'en 2013.

Les revenus internationaux diminuent de 12 millions €, principalement à cause de prix inférieurs pour les revenus de congestion et d'enchères sur les interconnexions avec la France et les Pays-Bas.

Les autres produits d'exploitation restent stables par rapport à 2013.

Le mécanisme de décompte reprend les écarts par rapport au budget approuvé par la CREG pour les coûts et revenus non gérables. Le résultat opérationnel a augmenté de 70,3 millions €, principalement en raison de revenus internationaux supérieurs (46,3 millions €), de la baisse de la valeur réelle moyenne de l'OLO (27,4 millions €), de la diminution des coûts des services auxiliaires (15,4 millions €) et de la diminution des charges financières nettes (19,2 millions €). Ceci a en partie été compensé par l'augmentation du montant comptabilisé dans les tarifs pour la mise hors service d'actifs immobilisés

(baisse de 3,1 millions €), l'augmentation de la réalisation de l'incitant aux investissements de remplacement (baisse de 2,0 millions €) et la diminution des ventes tarifaires (baisse de 32,6 millions €) consécutivement à l'introduction des nouveaux tarifs approuvés par la CREG (voir ci-dessus). Il y avait également un excédent tarifaire temporaire (36,6 millions €), qui est reporté à la période tarifaire actuelle.

### 6.2.2 Charges d'exploitation

Les **services et biens divers** (622,1 millions €) ont augmenté de 10,8 millions €. Cette augmentation est principalement due aux coûts liés à l'achat de services auxiliaires (+ 19,2 millions €) et aux indemnités payées à des gestionnaires de réseau de transport étrangers pour l'utilisation de leur infrastructure dans le cadre de l'importation et de l'exportation d'électricité entre les différents pays d'Europe (+ 5,5 millions €).

Les rémunérations, charges sociales et pensions sont ventilées comme suit :

| (en millions €)                    | 2014        | 2013        |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Rémunérations                      | 25,2        | 25,0        |
| Charges sociales                   | 7,3         | 7,3         |
| Pensions et obligations similaires | 4,0         | 4,2         |
| Autres charges sociales            | 0,6         | 0,7         |
| <b>Total</b>                       | <b>37,1</b> | <b>37,2</b> |

Les **rémunérations et charges sociales** restent stables par rapport à 2013.

### 6.2.3 Provisions pour risques et charges

Les **provisions pour risques et charges** (0,1 million €) comprennent des adaptations des provisions pour litiges pendants.

### 6.2.4 Résultat financier

Les **produits financiers** s'élèvent à 108,2 millions €, soit une baisse de 3,4 millions € par rapport à 2013.

Les **charges financières** (118,8 millions €) comprennent principalement des intérêts dus sur les emprunts à long et à court terme. Ces coûts diminuent de 11,5 millions € en raison de la dette active inférieure et des taux d'intérêt inférieurs sur les nouveaux emprunts Eurobond conclus par rapport à l'Eurobond remboursé en 2014 et sur les emprunts à taux d'intérêt variable.

Le groupe a conclu des swaps d'intérêt pour un montant total de 200 millions €.

### 6.2.5 Impôts

En 2014, le bénéfice de l'exercice avant impôts s'élevait à 122,7 millions €. Après addition des dépenses non admises et soustraction des revenus imposables définitifs, le coût fiscal d'Elia System Operator s'élève, en 2014, à 10 millions €.

À la suite d'un contrôle fiscal réalisé auprès d'Elia System Operator SA en ce qui concerne l'exercice comptable 2004, Elia a reçu, début 2008, un avertissement-extrait de rôle de l'impôt des sociétés afin d'imposer les surplus tarifaires restants au 31 décembre 2004. Les charges d'impôt s'élèvent à 85,3 millions €, majorées d'une augmentation administrative de 10 %. En concertation avec son conseiller fiscal et avec la CREG, et étant donné que les surplus tarifaires similaires auprès des entreprises similaires du secteur n'ont pas été imposés, la direction d'Elia a décidé de déposer une réclamation qui a toutefois été rejetée par le fisc. Elia réclame un remboursement intégral (intérêts moratoires inclus) du montant par voie judiciaire. Le vendredi 23 décembre 2011, le tribunal de première



instance de Bruxelles a donné raison à Elia concernant son litige fiscal<sup>22</sup> avec l'administration fiscale belge. Suite à cette décision, le fisc doit rembourser 118,4 millions € à Elia (80,2 millions € d'impôts payés deux fois et pour lequel il est sûr à 100 % qu'ils seront remboursés, 13,6 millions € de majoration fiscale administrative et 24,6 millions € d'intérêts de retard). L'administration fiscale a annoncé qu'elle allait en appel le 6 février 2012. La décision du tribunal de première instance est donc suspendue. La cour d'appel ne devrait pas se prononcer avant 2016.

En 2009 et 2010, le fisc a pris une décision similaire relative à l'accroissement des surplus tarifaires en 2006 et 2007. Elia a reçu un avis d'imposition de 32,6 millions €, majoré d'une augmentation administrative de 10 % et a décidé, par analogie avec le dossier de 2004, de déposer une réclamation à l'encontre de cette décision.

Les surplus tarifaires à la base de ces avis d'imposition supplémentaires ont été portés systématiquement en compte dans les tarifs des années suivantes (restitution aux consommateurs). Ceci donne lieu à une différence temporelle avec, d'une part, un surplus généré dans le passé et, d'autre part, une restitution durant les années suivantes.

Si ce dossier ne devait pas connaître une issue positive, l'impôt des sociétés payé sur les surplus restants sera automatiquement compensé par les « impôts à récupérer » sur la restitution comptabilisée aux consommateurs en 2005, 2006 et 2007 et durant les périodes suivantes. Le montant de base de l'impôt des sociétés peut de ce fait être entièrement récupéré. Le solde restant éventuel pourrait alors être neutralisé par le biais du mécanisme tarifaire.

#### 6.2.6 Répartition du bénéfice

Lors de l'assemblée générale du 19 mai 2015, le conseil d'administration proposera de répartir le bénéfice comme suit :

|                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| Bénéfice de l'exercice        | 112 610 511,25       |
| Ajout à la réserve légale     | 22 270 364,24        |
| Ajout bénéfice reporté        | 22 608 795,91        |
| <b>Dividende à distribuer</b> | <b>93 536 926,56</b> |

## 7 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 7.1 Caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le cadre de référence de contrôle interne de gestion des risques implémentés par le comité de direction, approuvé par le conseil d'administration d'Elia, se base sur le COSO II framework développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ce cadre comporte cinq composants de base étroitement liés afin d'assurer un processus intégré pour les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le monitoring.

L'utilisation et l'intégration de ces concepts dans ses processus et activités permettent à Elia de garder ses activités sous contrôle, d'améliorer l'efficacité de ses opérations, de déployer ses ressources de manière optimale et d'ainsi contribuer à la réalisation de ses objectifs. L'application de COSO II au sein d'Elia est décrite ci-après.

<sup>22</sup> Les tarifs d'Elia sont basés sur les produits et charges estimés et les volumes budgétisés. À la fin de la période, des excédents ou déficits tarifaires qui doivent être imputés sur les tarifs futurs sont ainsi engendrés. Le fisc a cependant estimé en 2008 que les excédents tarifaires des exercices 2003-2004 passés devaient être imposés immédiatement alors qu'en concertation avec le régulateur, Elia considérait cela comme une dette sur les tarifs futurs. Depuis fin 2011, tous ces excédents tarifaires ont été restitués effectivement aux consommateurs.

### 7.1.1. Environnement de contrôle

#### ORGANISATION DE CONTROLE INTERNE

Conformément aux statuts d'Elia, le Conseil d'administration a mis en place différents comités qui l'assistent dans l'exercice de ses responsabilités : le comité de direction, le Comité d'audit, le comité de rémunération et le Comité de Corporate Governance.

Il a délégué au Comité d'audit le contrôle (i) du processus de reporting financier, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques d'entreprise, (iii) de l'audit interne et son efficacité, (iv) de l'audit statutaire des comptes annuels et consolidés, en ce inclus le suivi de toute question et recommandation des auditeurs externes, (v) de l'indépendance des auditeurs externes (vi) l'examen des comptes et le contrôle des budgets<sup>23</sup>

Le Comité d'audit se réunit trimestriellement pour discuter de ces différents points.

Le département Finance soutient le comité de direction dans la mise à disposition en temps utile d'information financière correcte et fiable nécessaire à la prise de décision pour le suivi de la profitabilité des activités et à la gestion efficace des services financiers de l'entreprise. Le reporting financier externe auquel Elia est soumise comporte (i) le reporting financier et fiscal statutaire, (ii) le reporting financier consolidé, (iii) les obligations de reporting spécifiques d'une entreprise publique, (iv) et le reporting imposé par le cadre réglementaire.

Il est organisé de manière à remplir toutes ces obligations de reporting en assurant la cohérence entre les différents rapports et en évitant les inefficacités.

L'approche structurée développée par Elia contribue à l'exhaustivité et l'exactitude de l'information financière, tenant compte des échéances de contrôle des activités et de l'intervention des acteurs principaux afin d'assurer des contrôles et des comptes adéquats.

#### INTEGRITE ET ETHIQUE

L'intégrité et l'éthique d'Elia sont essentielles dans son environnement de contrôle interne. Le comité de direction et le management communiquent régulièrement sur ces principes qui sont à la base des règles d'entreprise établies afin de clarifier les droits et obligations mutuels de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces règles sont communiquées à tous les nouveaux collaborateurs et leur respect est inclus de manière formelle dans les contrats de travail. Le Code de conduite vise en outre à éviter toute infraction à la législation belge en matière d'utilisation d'information privilégiée ou de manipulation de marché et d'activités suspectes.

Le management veille en permanence au respect par les collaborateurs des valeurs et des procédures internes et prend, le cas échéant, les actions qui s'imposent, décrites dans le règlement de l'entreprise et dans les contrats de travail. Le respect du principe de confidentialité bénéficie d'une attention particulière, notamment par le biais d'une clause de confidentialité spécifique dans les contrats de travail, de même que des mesures appliquées en cas d'infraction.

De par son statut légal de gestionnaire du réseau de transport d'électricité, Elia répond à un nombre important de règles statutaires et réglementaires définissant différents principes fondamentaux tels que la confidentialité, la transparence et la non-discrimination. Afin de satisfaire à ces obligations spécifiques, Elia a défini un "Engagement Program" approuvé par le Comité de Corporate Governance et a établi une feuille de route qui identifie les initiatives à prendre en matière de contrôle et leur ordre de priorité. Le Compliance Officer fait rapport annuellement aux organes de régulation à ce propos.

#### ROLES ET RESPONSABILITES

Le système de contrôle interne d'Elia s'appuie sur des rôles et responsabilités clairement définis à tous

---

<sup>23</sup> Pour plus d'informations, voir « Déclaration de gouvernance d'entreprise – comité d'audit »

les niveaux de l'organisation. Les rôles et responsabilités des différents comités en place au sein d'Elia sont principalement identifiés dans le cadre légal applicable à Elia, les statuts et la charte de Corporate Governance.

Le département Comptabilité est chargé, sous la supervision du Chief Financial Officer, du reporting financier et fiscal statutaire et de la consolidation des différentes filiales du groupe Elia. Le département Contrôle de gestion fait le suivi de la comptabilité et du reporting analytiques et est chargé de tout le reporting dans le contexte réglementaire. Le département Investor Relations est chargé du reporting spécifique applicable à une société cotée en bourse.

En ce qui concerne le processus de reporting financier, les tâches et responsabilités de chaque employé du département Comptabilité ont été clairement identifiées afin de garantir la production de résultats financiers reflétant de manière exacte et honnête les transactions financières d'Elia. Les contrôles principaux et la périodicité de réalisation de ces tâches et contrôles ont été identifiés et inclus dans un cadre détaillé de tâches et responsabilités.

Un manuel comptable IFRS, implémenté par toutes les entités du périmètre de consolidation, fournit la référence quant aux principes et procédures comptables, afin d'assurer la cohérence, la comparabilité ainsi qu'une comptabilité et un reporting correct au sein du Groupe. Le département Finance dispose des outils, entre autres les outils IT, nécessaires à l'exécution de ses tâches et toutes les entités du périmètre de consolidation utilisent le même logiciel ERP qui comporte divers contrôles intégrés et soutient une séparation appropriée des tâches.

Elia clarifie en outre les rôles et responsabilités de tous ses collaborateurs par le biais d'une description de chaque fonction conformément à la méthodologie du Business Process Excellence.

## COMPETENCES

Elia concrétise l'importance cruciale des compétences et de l'expertise de ses collaborateurs pour assurer la conduite de ses activités de manière fiable et efficace dans ses processus de recrutement, formation et rétention. Le département Human Resources a défini les politiques adéquates et décrit toutes les fonctions afin d'identifier les rôles et responsabilités et les qualifications requises pour leur exercice.

Elia a établi une politique de gestion des compétences génériques et spécifiques en ligne avec les valeurs d'entreprise et encourage la formation de sorte à permettre à tous ses collaborateurs de réaliser les tâches qui leur sont attribuées de manière efficace. Les exigences en termes de niveaux de compétences sont analysées en permanence par le biais d'auto-évaluations formelles et informelles à différents moments dans la carrière des collaborateurs.

Des programmes de formation relatifs au reporting financier sont proposés à tous les collaborateurs impliqués directement ou indirectement dans le reporting financier. La formation met l'accent tant sur le cadre réglementaire existant et les obligations comptables que sur les activités elles-mêmes, avec un haut niveau de compréhension permettant de soulever les bonnes questions.

### 7.1.2. Gestion des risques

La gestion des risques est un autre système de contrôle interne qui est crucial pour aider Elia dans la réalisation de ses objectifs stratégiques tels que définis dans sa mission ; le Conseil d'administration et le Risk Manager identifient, analysent et évaluent conjointement, sur base régulière, les principaux risques stratégiques et tactiques. Les risques sont évalués de manière qualitative et/ou quantitative et en fonction de leur nature et de leur impact potentiel. Le Risk Manager propose ensuite des recommandations sur la manière de gérer au mieux chacun de ces risques compte tenu de l'interaction entre tous les risques liés à Elia. Sur base de cette évaluation, des actions préventives, palliatives et/ou correctives sont implémentées renforçant ainsi, le cas échéant, les contrôles internes existants.

Les objectifs définis au niveau du Groupe sont répercutés en cascade à chaque échelon de l'organisation et sont évalués sur base annuelle, de manière à veiller à leur réalisation.

Le Management d'Elia assume sa responsabilité dans la mise en place d'un contrôle interne efficace garantissant, entre autres objectifs, un reporting financier correct. Il met l'accent sur l'importance de la gestion des risques en matière de reporting financier en prenant en compte, avec le Comité d'audit, tout l'éventail des activités et les risques qui y sont associés. Il veille à un reflet correct des risques dans les résultats et reportings financiers. La gestion des risques dépasse en outre le cadre des risques connus d'Elia et tente d'anticiper la nature et les caractéristiques de risques émergents susceptibles d'avoir un impact sur les activités d'Elia.

Les étapes principales dans l'évaluation des risques financiers incluent :

1. l'identification des éléments significatifs du reporting financier et ses objectifs ;
2. l'identification des risques importants dans la réalisation des objectifs ;
3. l'identification de mécanismes de contrôle des risques dans la mesure du possible.

Les objectifs du reporting financier incluent (i) la conformité des déclarations financières aux principes comptables généralement acceptés, (ii) la transparence et l'exactitude de l'information présentée dans les résultats financiers, (iii) l'utilisation des principes comptables appropriés au secteur et aux transactions de l'entreprise et (iv) l'exactitude et la fiabilité des résultats financiers.

Les activités d'Elia en tant que gestionnaire du réseau de transport d'électricité liées à ses installations physiques contribuent de manière significative aux résultats financiers. Les procédures et contrôles appropriés ont dès lors été mis en place afin de disposer d'un inventaire exhaustif et réaliste des installations physiques.

Elia a mis en place une philosophie de gestion des risques (Enterprise Risk Management ou ERM) afin d'assurer l'identification correcte, l'analyse, l'appréciation et les actions relatives aux risques dans la réalisation de la stratégie d'Elia. Cette approche inclut les principales politiques et procédures définies dans les recommandations relatives à la gestion des risques et la charte de Risk Management.

La gestion des risques est une activité menée à l'échelle de l'entreprise et soutenue par l'attribution de responsabilités en la matière à l'ensemble des collaborateurs dans la conduite de leurs activités spécifiques, tel que défini dans la charte.

#### UNE EVALUATION CONTINUE

Une approche à la fois top-down et bottom-up permet à Elia d'identifier et, dans la mesure du possible, d'anticiper les événements à venir et de réagir aux incidents éventuels, externes ou internes à l'organisation, affectant la réalisation des objectifs.

#### APPROCHE TOP-DOWN BASE SUR LES RISQUES STRATEGIQUES

L'évaluation des risques stratégiques d'Elia fait l'objet d'un reporting trimestriel au Comité d'audit. Des plans d'action ou des évaluations thématiques de risques spécifiques émergents sont entrepris chaque fois que des menaces ou opportunités potentielles sont perçues.

#### APPROCHE BOTTOM-UP DE LA PART DU BUSINESS

Afin d'identifier de nouveaux risques ou d'évaluer des changements dans les risques existants, le Risk Manager et le management restent en contact et à l'écoute de tout changement nécessitant un ajustement éventuel de l'évaluation des risques et des plans d'action associés.

Des critères définissent le besoin de réévaluer les processus de reporting financier et les risques qui y sont associés. L'accent est mis sur les risques liés aux changements dans l'environnement financier, réglementaire, les pratiques industrielles, les normes comptables et les évolutions de l'entreprise telles que des fusions et acquisitions.

Le management opérationnel analyse les risques et propose des plans d'actions. Toute modification significative des règles de valorisation doit être approuvée par le Conseil d'administration.

Le Risk Management joue un rôle essentiel pour aider Elia à préserver sa valeur pour les parties prenantes et la collectivité, travaille avec tous les départements afin d'optimiser l'aptitude d'Elia à la réalisation de ses objectifs stratégiques et conseille l'entreprise quant à la nature et les effets potentiels des risques futurs.

### **7.1.3. Activités de contrôle**

#### **ACTIVITES DE CONTROLE PRINCIPALES**

Elia a mis en place des activités de contrôle aux différents niveaux de sa structure afin d'assurer le respect des normes et procédures internes visant à gérer correctement les risques identifiés. Ceci inclut :

- (i) une claire séparation des tâches dans les processus évitant qu'une même personne n'initie, autorise et enregistre une transaction ; des politiques d'accès aux systèmes d'information et des délégations de pouvoirs ont ainsi été définis ;
- (ii) une démarche d'audit intégrée dans les processus internes afin de faire le lien entre les résultats obtenus avec les transactions qui les soutiennent ;
- (iii) la sécurité et l'intégrité des données par une attribution correcte des droits ;
- (iv) une documentation appropriée des processus via une application intranet Business Process Excellence qui centralise les politiques et procédures.

Les responsables de département ont la responsabilité de la mise en place d'activités de contrôle des risques inhérents à leur département.

Elia prend les mesures nécessaires pour adapter ses activités de contrôle au cas où des événements internes ou externes sont susceptibles d'impacter les processus existants.

#### **PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER**

Pour tout risque important en matière de reporting financier, Elia définit les contrôles adéquats pour réduire au minimum la probabilité d'erreurs. Les rôles et responsabilités ont été définis pour le processus de clôture des résultats financiers.

Un suivi continu de chaque étape a été mis en place, avec un agenda détaillé de toutes les activités des filiales du Groupe ; des contrôles sont réalisés afin de vérifier la qualité et le respect des exigences et recommandations internes et externes.

Durant la clôture, un test spécifique est initié pour contrôler des transactions inhabituelles importantes (par le biais d'un logiciel de data mining par exemple), les lignes et ajustements comptables en fin de période et les transactions des sociétés et les estimations principales.

La combinaison de tous ces contrôles offre une assurance suffisante de la fiabilité des résultats financiers. Des audits internes et externes réguliers contribuent également à la qualité du reporting financier.

Dans l'identification des risques susceptibles d'impacter la réalisation des objectifs de reporting financiers, le Management tient compte de la possibilité de déclarations erronées liées à des fraudes et prend les actions nécessaires si le contrôle interne doit être renforcé. L'audit interne mène des audits spécifiques, sur base de l'évaluation des risques de fraude potentiels, afin d'éviter et de prévenir des fraudes. Un logiciel de data mining est utilisé dans les domaines sensibles à la fraude.

### **7.1.4. Information et communication**

Elia communique les informations pertinentes à ses collaborateurs afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités et d'atteindre leurs objectifs. L'information financière est nécessaire pour la budgétisation, les prévisions et la vérification de la conformité au cadre réglementaire. L'information opérationnelle est par ailleurs indispensable à l'élaboration des différents rapports cruciaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elia enregistre dès lors les informations récentes et historiques nécessaires à l'évaluation des risques d'entreprise. Des canaux de communication multiples sont utilisés : manuels, notes, e-mails, informations aux valves et applications intranet.

Les systèmes d'information mis en place structurent l'information provenant de sources diverses afin d'assurer : (i) l'enregistrement et le suivi des transactions en temps réel, (ii) la saisie de données dans un délai et un niveau de détail conformes aux besoins en matière de gestion des risques, (iii) la qualité de l'information par une discussion à différents niveaux : le propriétaire de l'information la valide avant publication, le management vérifie son exactitude et sa fiabilité et les risques IT (tels que la qualité des

développements IT ou la stabilité de la transmission de données) sont suivis par les plans d'action.

Les résultats financiers font l'objet d'un reporting interne et sont validés à différents niveaux. Le Management en charge du reporting financier rencontre régulièrement les autres services internes (services opérationnels et de contrôle) afin d'identifier l'information relative au reporting financier. Il valide et documente les principales assumptions à la base de l'enregistrement des réserves et comptes de l'entreprise.

Au niveau du Groupe, les résultats consolidés sont répartis par segment et validés par le biais d'une comparaison aux chiffres historiques et d'une analyse comparative entre prévisions et réalités. Cette information financière fait l'objet d'un reporting mensuel au comité de direction et est discutée trimestriellement avec le Comité d'audit. Le président du Comité d'audit informe ensuite le Conseil d'administration.

#### **7.1.5. Monitoring**

Elia réévalue en permanence l'adéquation de son approche du risk management. Les procédures de monitoring sont une combinaison des activités de monitoring réalisées dans la conduite normale du business et des évaluations spécifiques ad hoc sur des thèmes sélectionnés.

Les activités de monitoring incluent (i) un reporting mensuel des indicateurs stratégiques au comité de direction et au Management, (ii) un suivi des indicateurs opérationnels principaux à l'échelle des départements, (iii) un reporting financier mensuel incluant l'examen des variations par rapport au budget, des comparaisons aux périodes précédentes et les événements susceptibles d'impacter le contrôle des coûts.

Le feedback de tiers est également pris en compte sur base de sources diverses telles que (i) les indices boursiers et les rapports d'agence de notation, (ii) la valeur de l'action, (iii) les rapports des régulateurs fédéral et régionaux sur le respect du cadre légal et réglementaire, (v) les rapports des entreprises de sécurité et d'assurances.

La confrontation des communications en provenance de sources externes et des informations générées en interne et les analyses qui s'ensuivent permettent à Elia de s'améliorer en permanence.

L'audit interne joue également un rôle clé dans le monitoring en réalisant des revues indépendantes des principaux processus financiers et opérationnels à l'égard des réglementations applicables à Elia. Les résultats de ces revues font l'objet d'un reporting au comité d'audit afin d'assister ce dernier dans sa mission de contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et des processus de reporting financier de l'entreprise.

Les entités légales du Groupe sont en outre soumises à audit externe. Cet audit inclut généralement l'évaluation du contrôle interne et s'exprime sur les résultats financiers statutaires et consolidés (annuels et semestriels). Les auditeurs externes font des recommandations d'amélioration des systèmes de contrôle interne. Ces recommandations, les plans d'action et leur implémentation font l'objet d'un reporting annuel au Comité d'audit. Le Comité d'audit fait rapport au Conseil d'administration quant à l'indépendance de l'auditeur ou de la société d'audit statutaire et prépare une proposition de résolution pour la désignation des auditeurs externes.

## 7.2 Risques et incertitudes auxquels est confrontée l'entreprise

### 7.2.1. Risques réglementaires et risques pour les revenus

#### SUR LE PLAN INTERNATIONAL

Les deux gestionnaires de réseau de transport d'électricité au sein du groupe Elia s'efforcent d'anticiper de manière proactive la réglementation européenne, les nouvelles directives et régulations en préparation au niveau européen ou en attente de transposition dans les droits belge et allemand afin de limiter autant que possible les incertitudes.

Elia fait partie des leaders européens selon les éléments repris dans le « troisième paquet » de directives pour le développement d'un marché unique de l'électricité et du gaz rédigé par la Commission européenne, tant en ce qui concerne l'indépendance que l'impartialité du management.

Les dispositions du troisième paquet européen ont été transposées en droit national en Belgique. Aux termes de ces dispositions, Elia System Operator est soumise à des procédures nouvelles, telle la certification en tant que GRT « fully-owned unbundled ». Ces procédures nouvelles peuvent comporter des risques réglementaires pour l'entreprise. Elia a été certifiée gestionnaire de réseau de transport selon le modèle de « full ownership unbundling » mais doivent se conformer en permanence aux obligations qui découlent d'une telle certification. En outre, Elia continue à participer activement à des projets visant la création du marché européen unique de l'énergie, comme envisagé par la Commission européenne.

Si cette licence n'est pas limitée dans le temps, elle peut être révoquée si Elia ne dispose pas, entre autres, du personnel ou des moyens financiers et/ou techniques pour assurer une gestion continue et fiable du réseau conformément à la législation applicable et aux obligations d'indépendance décrites dans l'article 9 de la directive Electricité de l'Union européenne. Une telle révocation aurait un impact matériel négatif sur Elia.

Elia fait partie des membres fondateurs de l'association ENTSO-E, l'organisation européenne de gestionnaires de réseau constituée en décembre 2008 et regroupant 41 gestionnaires de réseau de transport de 34 pays, dont les pays de l'Union. Cette association assure, entre autres, le rôle de Réseau Européen des Gestionnaires des Réseaux de Transport défini par le troisième paquet.

#### SUR LE PLAN NATIONAL

Le cadre légal belge a été fixé lors de la transposition de la première directive européenne sur le marché interne de l'électricité dans la Loi Électricité du 29 avril 1999. L'amendement du 8 janvier 2012 a aligné la loi Électricité sur le troisième paquet de directives européennes.

La rentabilité de la société est largement déterminée par un mécanisme de rémunération équitable. Pour la période 2012-2015, deux éléments incitatifs répartis sur 4 années s'y ajoutent. Le résultat financier d'Elia est donc influencé chaque année par l'évolution des obligations linéaires belges (OLO à 10 ans), par sa capacité à réaliser et/ou dépasser les facteurs d'amélioration de l'efficacité, ainsi que par les analyses des différentes rubriques budgétaires réalisées par le régulateur fédéral.

Le 22 décembre 2011, les tarifs et les mécanismes qui déterminent la rentabilité d'Elia en tant que gestionnaire de réseau de transport en Belgique ont été approuvés par la CREG pour une nouvelle période tarifaire de 4 ans, d'application à partir du 1er janvier 2012. La méthodologie utilisée pour cette approbation revêtait un caractère provisoire dès lors que la transposition du troisième paquet de directives européennes dans la loi belge n'était pas effectuée à cette date.

Suite à l'annulation des tarifs approuvés par la CREG par la Cour d'Appel de Bruxelles en février 2013, la CREG a approuvé la proposition tarifaire rectifiée soumise par Elia le 16 mai 2013 sur base de la méthode de calcul adaptée des tarifs de transport. Ces nouveaux tarifs ont fait l'objet d'un nouveau recours par des tiers, lequel est encore en cours. D'une manière générale, il existe une incertitude législative et réglementaire qu'Elia doit prendre en compte.

Par sa décision du 18 décembre 2014 concernant la méthodologie tarifaire pour le réseau de transport

d'électricité et pour les réseaux d'électricité ayant une fonction de transport, la CREG a établi une méthodologie stable. Cette méthodologie sera utilisée pour fixer les tarifs de transport pour la(es) période(s) régulatoire(s) suivante(s) à partir de 2016-2019. En 2015, Elia devra fournir une proposition tarifaire qui lui permettra de remplir ses obligations.

Le chiffre d'affaires d'Elia est également fonction de l'énergie transportée sur son réseau et donc de l'activité économique de ses clients et de la société qu'elle dessert dans son ensemble, y compris la croissance rapide de la production décentralisée d'électricité qui est directement injectée dans les réseaux de distribution. La diminution de la consommation des clients industriels et résidentiels induite par le ralentissement de l'activité économique depuis 2009 peut se traduire par des différences entre les volumes d'électricité effectivement transportés et les estimations utilisées pour l'élaboration des tarifs approuvés par le régulateur pour la période 2012-2015. Tout déficit et/ou les coûts supplémentaires qui en résulteraient, tels que le besoin en financement supplémentaire seront, en fonction de la législation en vigueur, compensés par les tarifs des périodes régulières suivantes. L'impact sur la consommation et l'injection électrique des différents segments de clientèle, ainsi que l'incertitude sur les perspectives d'amélioration des niveaux d'activité commerciale des clients industriels constituent un risque pour la trésorerie.

Les revenus d'Elia sont influencés par les dividendes perçus des sociétés dans lesquelles elle détient une participation, et en particulier par les dividendes de 50Hertz, par le biais d'Eurogrid International.

#### **SUR LE PLAN RÉGIONAL**

Le cadre régulatoire comporte des risques sur le plan régional en Belgique. À titre d'exemple, les contradictions entre les différentes réglementations, dont les règlements techniques, peuvent compliquer l'exercice des activités de la société. L'évolution de cette réglementation et les modifications qui lui seront apportées dans le futur pourront également avoir un impact sur la responsabilité de la société en cas d'interruption de courant sur le réseau ou, dans le cadre d'une éventuelle réforme de l'État, sur la répartition des compétences entre le niveau fédéral et le niveau régional, en ce compris la compétence d'approbation des tarifs de transport. Par ailleurs, l'incertitude régulatoire liée à certaines surcharges liées entre autres au mécanisme des certificats verts fait peser un risque sur les besoins de trésorerie et d'investissements.

#### **7.2.2. Risques opérationnels**

##### **ÉQUILIBRE ÉNERGÉTIQUE**

Chaque année, Elia vise à contracter à moindre coût les réserves nécessaires pour réaliser à l'échelle de leur zone respective l'équilibre permanent entre la production et la consommation. À cette fin, ils analysent tant au niveau national que dans un cadre européen comment intégrer en sécurité la part croissante des unités de production d'électricité à partir de sources renouvelables à caractère variable. La tendance croissante, y compris à l'échelle européenne, du nombre d'unités de cogénération et à base d'énergies renouvelables raccordées au sein des réseaux de distribution et le raccordement futur de grands parcs éoliens en mer induisent également de nouveaux défis au niveau de la gestion opérationnelle des réseaux et impliquent un développement supplémentaire de leurs infrastructures.

Une nouvelle et importante évolution en 2014 a été la tendance négative de la production nationale belge d'électricité à la suite de la fermeture définitive ou temporaire d'unités de production, ce qui a entraîné une diminution globale de la capacité de production disponible pour les consommateurs belges. Une conséquence de ces conditions d'approvisionnement a été la création de réserves stratégiques d'électricité pour la période hivernale 2014-2015. Ces réserves sont constituées de capacités de production d'électricité identifiées et réservées, externes au marché de l'électricité, auxquelles le GRT peut avoir recours en cas de pénurie d'approvisionnement électrique.

Elia s'attend à d'autres fermetures définitives ou partielles d'unités de production d'électricité durant l'année 2015, aggravant ainsi la situation déjà critique de l'approvisionnement, et, par conséquent, le besoin de continuer à recourir aux réserves stratégiques à des niveaux jugés prudents.



En outre, ces développements, l'évolution des tendances en matière d'injection et de prélèvement et le renforcement des capacités d'interconnexion entre les États membres de l'Union sont soumis à l'obtention préalable des autorisations et permis qui sont délivrés par les instances locales, régionales, nationales ainsi qu'internationales. L'obtention dans les délais de ces autorisations et permis constitue un défi majeur pour le respect des délais de réalisation. Ces autorisations et permis peuvent également être contestés devant les cours et tribunaux compétents.

Enfin, outre les volumes accrus de production d'électricité décentralisée et variable et d'une capacité de production centralisée en baisse, Elia doit faire face à des assets vieillissants. Ces trois facteurs compliquent le maintien de l'équilibre du réseau.

#### INTERRUPTIONS DE COURANT

La fiabilité des réseaux de transport d'Elia fait partie des meilleurs en Europe. Néanmoins, des événements imprévus, tels que des conditions climatiques particulières, peuvent conduire à interrompre le bon fonctionnement d'un ou de plusieurs éléments de l'infrastructure. Dans la plupart des cas, ces événements n'ont pas d'impact sur l'approvisionnement en électricité des consommateurs, la structure maillée des réseaux gérés par Elia permettant d'atteindre les consommateurs par différentes liaisons. Dans des cas extrêmes, cependant, un incident dans le système électrique peut conduire à une interruption locale ou générale (black-out) de la fourniture. De telles interruptions peuvent être causées par des phénomènes naturels, des événements imprévus, mais aussi des problèmes opérationnels se produisant à l'échelle nationale ou à l'étranger. Le groupe Elia effectue, à intervalles réguliers, des exercices de gestion de crise qui visent à répondre au mieux à ces situations. En cas d'erreur attribuable à Elia, les conditions générales régissant les contrats limitent la responsabilité d'Elia à un niveau raisonnable tandis que sa politique d'assurances vise à limiter certaines répercussions financières de ces risques.

#### RISQUE ÉLECTRONIQUE, INFORMATIQUE ET TÉLÉCOMMUNICATION

L'incorporation et l'intégration de technologies électroniques, informatiques et télécommunication dans les systèmes électriques à des fins de gestion opérationnelle, de communication et de surveillance (tels que les réseaux intelligents ou smart grids) modifie la nature des systèmes et des infrastructures électriques utilisées par des gestionnaires de réseau tel Elia.

Une défaillance du réseau de télécommunication ou des systèmes informatiques de support à la gestion du système électrique peut donner lieu à un dysfonctionnement du système électrique. Elia prend les mesures nécessaires pour doubler le réseau informatique et les systèmes associés dans la mesure des possibilités techniques et financières. Elle a établi et teste régulièrement les plans de rétablissement des systèmes informatiques les plus critiques. Il est cependant impossible d'exclure l'éventualité d'une défaillance des composants du réseau de télécommunication et des systèmes informatiques. En cas de défaillance de ces systèmes, l'objectif pour Elia consistera à en limiter l'impact pour ses clients au minimum.

#### RISQUE ENVIRONNEMENTAL

Les résultats d'Elia peuvent être influencés par des dépenses destinées à respecter la législation environnementale, y compris les coûts liés à l'implémentation de mesures préventives ou correctrices ou par le règlement des demandes de tierces parties. La politique environnementale est élaborée et suivie afin de contrôler ces risques. Des provisions adéquates sont constituées chaque fois qu'Elia est susceptible de supporter une quelconque responsabilité en matière d'assainissement. Des analyses sont en cours tant pour les risques environnementaux classiques que pour les champs électriques et magnétiques et celles-ci pourraient conduire à la révision des provisions existantes ou à la constitution de provisions nouvelles.

#### RISQUE LIÉ AUX PERMIS

Tant Elia a pour mission de construire un réseau électrique répondant aux besoins énergétiques de leurs clients respectifs et à l'évolution de l'industrie énergétique vers plus de production décentralisée, nécessitant des renforcements des réseaux.

Des infrastructures électriques doivent dès lors être renforcées ou construites, ce qui nécessite l'obtention de permis. Parfois, l'obtention de permis nécessite un long dialogue avec les riverains et les

autorités, ce qui peut retarder la construction de ces infrastructures.

#### RISQUES DE LITIGES JURIDIQUES

La société mène ses activités de manière à limiter le risque de différend juridique au minimum. Néanmoins, il est possible que la société soit engagée dans de tels litiges. Le cas échéant, des provisions adéquates sont prévues à cet effet.

#### SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE

Le groupe Elia gère des installations qui peuvent blesser physiquement des personnes en cas d'accident ou d'attaque externe. Les personnes qui travaillent dans ou à proximité d'installations de transport électrique peuvent être exposées au risque d'électrocution en cas d'accident, d'erreur ou de négligence. La sécurité et le bien-être des individus (personnel de l'entreprise et tiers) constituent une préoccupation quotidienne pour la direction, le management et le personnel du groupe Elia. Outre sa politique de santé et de sécurité, Elia procède à des analyses de sécurité et promeut activement la culture de la sécurité.

#### RISQUES LIÉS AUX MÉCANISMES DE CONTRÔLE INTERNE

Tous les processus internes influencent les résultats de l'entreprise et le mécanisme de tarifs pluriannuels renforce la nécessité d'améliorer d'année en année l'efficacité globale de l'entreprise. À cette fin, l'efficacité des processus internes est surveillée régulièrement, à l'aide d'indicateurs de performance et/ou à l'aide d'audits, afin d'en assurer un contrôle adéquat. Cet aspect est placé sous la surveillance du comité d'audit qui pilote et assure le suivi des travaux du service Audit Interne & Enterprise Risk Management.

#### 7.2.3. Risques financiers

Le Groupe est exposé à différents risques financiers dans l'exercice de ses activités : risque de marché (à savoir le risque de taux d'intérêt, le risque d'inflation, le risque de taxe et le risque de change limité), le risque de liquidité ou encore le risque de crédit. Les risques auxquels la société est exposée, sont identifiés et analysés afin d'établir les limites et contrôles appropriés et de surveiller les risques et le respect de ces limites. À cette fin, le Groupe a établi les responsabilités et les procédures spécifiques, particulièrement en ce qui concerne les instruments financiers à utiliser et les limites d'exploitation pour les gérer. Ces procédures et les systèmes qui s'y rapportent sont revus régulièrement pour tenir compte de tout changement au niveau des conditions du marché et des activités du Groupe. L'impact financier de ces risques est limité étant donné qu'Elia fonctionne selon le cadre réglementaire belge. Voir chapitre « Cadre réglementaire » du rapport annuel consolidé pour plus d'information.

Afin de financer ses investissements et de réaliser ses objectifs stratégiques à court terme et à long terme, Elia accède aux marchés des capitaux. Au moment de la rédaction de ce rapport, l'environnement économique et financier en Europe continue à exercer un effet négatif sur les banques et les économies des États membres de l'Union européenne. Cette sous-performance économique au niveau européen crée des tensions sur le marché des capitaux et du crédit dans un système financier largement interdépendant et peut avoir un impact sur leur capacité à octroyer des prêts aux entreprises. Si ces conditions extérieures d'accès restreint généralisé aux sources de crédit devaient se prolonger, la capacité de financement d'Elia pourrait être réduite dans certains cas. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable sur la croissance d'Elia, et sur la poursuite de ces objectifs. Elia est partiellement financée par des facilités de crédit à taux d'intérêt variable. Bien qu'une politique de financement ait été approuvée qui vise à atteindre un ratio optimal d'instruments entre les taux fixes et les taux variables et que des instruments adéquats soient utilisés pour mitiger le risque, une modification des taux d'intérêt peut avoir un impact sur les charges financières transmises à une période de tarif réglementaire subséquente (ou bien pendant la même période, en cas de modification exceptionnelle des charges). Les charges financières sont également en relation avec la notation de crédit de la société. Elia ne peut pas garantir de protection totale en cas de mouvements significatifs des taux d'intérêt. Pour plus d'informations, voir chapitre « risques financiers » du rapport annuel consolidé.

Suite aux nouvelles législations et régulations belges relatives à la production décentralisée ou renouvelable, notamment sur base de panneaux photovoltaïques et d'éoliennes, les gouvernements

fédéral et régionaux ont défini l'octroi de 'certificats verts' en tant que mécanisme de soutien financier au renouvelable. L'obligation d'Elia d'acheter ces certificats à un prix minimum garanti constitue un risque de trésorerie car ces certificats verts sont utilisés en tant que 'call' options et leur exécution est incertaine. Elia peut par conséquent être confrontée à des afflux imprévisibles de certificats verts qu'Elia est contrainte d'acheter, ce qui représente un risque pour sa trésorerie. Cependant, Elia a la possibilité de demander à la CREG d'adapter les tarifs, afin de récupérer d'éventuels déficits entre les dépenses liées aux obligations de service public et la trésorerie issue des surcharges approuvées pour couvrir ces dépenses. Afin de tenter d'éviter une forte augmentation tarifaire, le gouvernement wallon a créé et confirmé la possibilité légale pour Elia de demander le placement des certificats verts chez un tiers externe agréé en vue de limiter temporairement le nombre de certificats verts à acheter.

Elia a mis en place les mécanismes régulateur et de planification des liquidités permettant de réduire partiellement le risque de liquidité qui y est associé. La nature imprévisible de l'exécution de ces 'call' options empêche Elia de garantir une protection totale face à des variations significatives soit dans le prix minimum garanti, soit dans le volume des certificats verts, les prix du marché pour les certificats verts ou l'évolution des cadres légal et régulateur à l'échelon fédéral et régional.

#### **7.2.4. Facteurs contextuels**

##### **RISQUES MACRO-ÉCONOMIQUES**

Depuis un certain temps déjà, toutes les économies européennes ont été confrontées à des niveaux d'incertitude et de volatilité accrus et la relance économique attendue après la crise financière aux multiples facettes qui avait débuté en 2007/2008, s'est avérée prématurée, laissant les économies européennes vulnérables.

Six ans après le début de la crise financière, il subsiste une économie stagnante et un système financier affaibli présentant un taux d'endettement historiquement élevé. La demande globale reste insuffisante, à divers degrés, dans toutes les économies. Les investissements et la consommation ne sont pas assez soutenus pour générer une croissance économique telle qu'elle permet de créer des emplois, de rembourser les dettes et d'instaurer un cycle économique solide.

Parallèlement, le système financier reste fragile en Europe, où une concentration d'institutions bancaires et financières n'arrive pas à diminuer le ratio généralement élevé des actifs par rapport aux capitaux propres. Vers la fin de 2014, des signes ont montré que la déflation pourrait s'installer et s'étendre, à l'exemple des deux décennies estimées perdues pour le Japon en raison de ses performances économiques décevantes. À l'inverse du Japon et en dépit des niveaux élevés d'intégration économique, l'Europe constitue toujours un groupe d'économies nationales entremêlées aux puissances économiques très diverses, des taux d'épargne des ménages différents et une unité monétaire qui, bien que plus solide qu'en 2012, demeure partiellement complète.

Le test effectué fin 2014 concernant l'unité politique dont témoignent les États membres de l'Union européenne à l'égard de la reprise économique tant attendue est tout aussi important. Des désaccords politiques subsistent aux niveaux nationaux et intra-européens, concernant les meilleures politiques économiques à mettre en œuvre dans un avenir proche, ce qui pourrait entraver une reprise économique rapide et complète. La gestion du débordement de la dette grecque sur les marchés financiers et l'union monétaire suscite notamment de sérieuses préoccupations.

Bien que le prix du pétrole se rapproche à nouveau de sa moyenne historique et qu'on s'attende à ce que la Banque centrale européenne active en 2015 une certaine version de ladite politique d'assouplissement quantitatif de la Réserve fédérale américaine et de la Banque d'Angleterre, qui consiste principalement à acquérir des actifs financiers pour injecter des liquidités dans le système, une période de stagnation économique, le risque de déflation et des épisodes de volatilité sur les marchés financiers ne peuvent pas être exclus dans un proche avenir.

Cette situation serait pernicieuse pour le pouvoir économique des individus et des sociétés dont dépendent finalement les sociétés d'utilité publique telles qu'Elia.

Enfin, les tensions géopolitiques en Ukraine entre l'Europe occidentale et la Russie restent exacerbées, ce qui constitue un risque pour la continuité et la fiabilité des flux de gaz russes. Même s'il y a lieu de croire qu'à environ 50-60 \$ le baril de pétrole, la Russie doit compenser la perte de revenus du pétrole avec les revenus du gaz, des interruptions des approvisionnements de gaz, pour des raisons autres

qu'économiques ne peuvent pas être exclues. Si ce risque devait se présenter et compte tenu de la dépendance européenne au gaz russe, la capacité globale de l'Europe à alimenter le réseau européen, à un moment où la capacité de réserve issue du nucléaire continue à baisser, serait menacée.

#### RISQUE LIÉ AUX RESSOURCES HUMAINES

Elia mène une politique de notoriété et de recrutement active qui vise au maintien d'un niveau adéquat de savoir-faire et de connaissances sur un marché de l'emploi tendu. Ceci constitue un risque permanent en raison du caractère éminemment spécialisé de ses activités et de la complexité accrue de ses métiers.

#### RISQUE D'IMAGE

De manière générale, certaines circonstances peuvent influencer négativement l'image de l'entreprise. Elia applique un mécanisme de contrôle interne destiné à garantir la confidentialité des données. Cependant, il n'est pas exclu que des parties externes communiquent des informations en leur possession susceptibles d'avoir un impact sur le cours boursier de la société.

#### DIVERS

Elia est consciente que d'autres risques peuvent exister, dont l'entreprise n'a pas connaissance à ce jour. Certains risques peuvent apparaître limités aujourd'hui mais cela n'exclut pas qu'ils puissent gagner en importance dans le futur. La subdivision utilisée ne donne aucune indication des conséquences potentielles des risques énumérés.

### 7.3 Cadre réglementaire et tarifs

#### 7.3.1 Législation fédérale

La Loi Electricité constitue le socle général et reprend les principes fondamentaux du cadre réglementaire applicable aux activités d'Elia en tant que gestionnaire du réseau de transport d'électricité en Belgique.

Cette loi a été modifiée en profondeur le 8 janvier 2012 par la transposition au niveau fédéral du 3e paquet de directives européennes. Cette nouvelle Loi Electricité :

- renforce la dissociation des activités de transport ;
- précise plus en détails les règles d'exploitation et d'accès au réseau de transport d'électricité ;
- redéfinit la mission légale du gestionnaire du réseau de transport d'électricité en l'élargissant principalement aux espaces marins sur lesquels la Belgique peut exercer sa juridiction ; et
- renforce les tâches de l'autorité de régulation, en particulier dans le domaine de l'établissement de méthodes pour la détermination des tarifs de transport.

Plusieurs arrêtés royaux donnent une exécution plus détaillée du cadre réglementaire, en particulier l'Arrêté royal Règlement technique fédéral.

De même, les décisions adoptées par l'autorité de régulation complètent ce cadre pour former le cadre réglementaire dans lequel Elia opère.

#### 7.3.2 Législations régionales

Les trois régions belges sont notamment responsables du transport local de l'électricité sur les réseaux ayant une tension égale ou inférieure à 70 kV dans leurs territoires respectifs. Les régions ne sont pas responsables de la fixation des tarifs de transport d'électricité qui relève de la compétence fédérale. Leur impact sur le processus de libéralisation est similaire à l'impact de la Loi Electricité au niveau fédéral. La Région flamande et, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne ont elles aussi transposé dans leur cadre normatif les dispositions du 3e paquet européen qui les concernent. La Région wallonne s'y prépare. Les décrets régionaux sont complétés par plusieurs autres réglementations en matière de services publics, d'énergies renouvelables et de procédures d'autorisation pour les fournisseurs.

### 7.3.3 Organismes de régulation

Comme requis par la législation de l'Union européenne, le marché belge de l'électricité est surveillé et contrôlé par des régulateurs indépendants.

#### Régulateur fédéral

La CREG (Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz) est l'organisme de régulation fédéral et ses compétences par rapport à Elia comprennent, entre autres :

- l'approbation des conditions standardisées des trois principaux contrats utilisés par la société au niveau fédéral : le contrat de connexion, le contrat d'accès et le contrat ARP ;
- l'approbation du système d'allocation de capacité aux frontières entre la Belgique et les pays voisins ;
- l'approbation de la nomination des membres indépendants du conseil d'administration ;
- la détermination des méthodologies tarifaires à respecter par le gestionnaire de réseau pour obtenir une approbation des tarifs relatifs au raccordement et à l'utilisation du réseau ainsi que les tarifs pour la fourniture par Elia des services auxiliaires ;
- la délivrance d'une certification destinée à s'assurer que le gestionnaire de réseau est bien propriétaire des infrastructures qu'il gère et répond aux exigences d'indépendance réglementaires vis-à-vis des producteurs et fournisseurs.

#### Régulateurs régionaux

L'exploitation de réseaux d'électricité ayant une tension inférieure ou égale à 70 kV relève de la compétence des régulateurs régionaux respectifs. Chacun d'eux peut exiger de tout gestionnaire de réseau (y compris d'Elia si elle opère de tels réseaux) de se conformer à toutes les dispositions spécifiques du règlement régional de l'électricité, sous peine d'amendes administratives ou d'autres sanctions. Les régulateurs régionaux n'ont pas de pouvoir en ce qui concerne la fixation des tarifs de pour les réseaux ayant une fonction de transport d'électricité, la tarification relevant de la compétence exclusive de la CREG pour ces réseaux.

### 7.3.4 Tarification

#### Évolution de la réglementation tarifaire

Le 24 novembre 2011, la CREG a adopté et publié un arrêté fixant des méthodes provisoires de calcul et établissant les conditions tarifaires de raccordement et d'accès aux réseaux d'électricité ayant une fonction de transport. La CREG s'est appuyée sur cette méthodologie provisoire pour approuver, le 22 décembre 2011, la proposition tarifaire 2012-2015 introduite par Elia le 30 juin 2011 et adaptée le 13 décembre 2011.

Le 8 janvier 2012, la nouvelle Loi Electricité a supprimé la compétence du Roi d'établir des méthodologies tarifaires et en a confié la responsabilité au régulateur fédéral selon les procédures et conformément aux lignes directrices prévues par la loi.

Le 28 mars 2013, la CREG a modifié la méthode tarifaire datant du 24 novembre 2011 après consultation des acteurs du marché et prise en compte, d'une part, des évolutions dans la législation (à savoir la publication, le 8 janvier 2012, de la nouvelle loi Electricité transposant en droit belge les dispositions du troisième paquet de directives énergétiques européennes) et, d'autre part, de l'arrêt de la cour d'appel du 6 février 2013 annulant la précédente décision d'approbation des tarifs de transport pour la période 2012-2015. Le 16 mai 2013, le Comité de Direction de la CREG a approuvé la proposition tarifaire rectifiée pour la période 2012-2015 qu'Elia avait introduite sur base de cette méthode tarifaire revue.

#### Réglementation tarifaire applicable en Belgique

Elia en tant que gestionnaire de réseaux ayant une fonction de transport (recouvrant le réseau de transport et les réseaux de transport locaux et régionaux situés en Belgique) tire la majeure partie de ses revenus des tarifs régulés qui sont facturés pour l'utilisation de ces réseaux (recettes tarifaires) et qui font l'objet d'une approbation préalable par la CREG. Depuis le 1er janvier 2008, les mécanismes de régulation tarifaire mis en place prévoient la fixation de tarifs approuvés, sauf circonstances particulières, pour des périodes de 4 ans. La méthodologie tarifaire provisoire établie par la CREG fin 2011 n'a pas

modifié ce point. L'année 2012 a donc constitué la première année de la seconde période régulatoire de quatre ans.

Le mécanisme tarifaire repose sur les montants comptabilisés selon les règles comptables belges (Be GAAP). Les tarifs sont déterminés sur la base des coûts budgétisés, diminués d'un certain nombre de produits non tarifaires. Ces coûts sont ensuite divisés sur la base d'une estimation des volumes d'électricité prélevée du réseau et, pour la première fois, pour certains d'entre eux, d'électricité injectée dans le réseau, conformément aux dispositions prévues dans la méthodologie tarifaire provisoire établie par la CREG.

Parmi les coûts pris en considération figurent la valeur prévisionnelle de la rémunération équitable autorisée ainsi que les valeurs prévisionnelles de différentes catégories de coûts, dont ceux qui ne font pas l'objet de l'application de facteur d'amélioration de productivité (« coût de groupe 1 » menant à des soldes affectés au revenu total d'une période régulatoire future) et ceux sur lesquels est appliqué un facteur d'amélioration de la productivité (« Coût de groupe 2 » dont les écarts budgétaires mènent à une augmentation ou diminution de la marge brute).

### **Rémunération équitable**

La rémunération équitable est le rendement du capital investi dans le réseau. Cette rémunération est établie en référence à la valeur annuelle moyenne de l'actif régulé (Regulated Asset Base - RAB), calculée sur une base annuelle, en tenant compte des nouveaux investissements, des désinvestissements, des amortissements et de la modification des exigences en fonds de roulement.

Dans ce contexte, la formule suivante, appliquée depuis le 1er janvier 2012, est utilisée pour déterminer la rémunération équitable lorsque les fonds propres consolidés représentent plus de 33% de la valeur moyenne de l'actif régulé, ce qui est le cas actuellement :

- A:  $[33\% \times \text{RAB moyenne} \times ((\text{OLO } n) + (\text{Bêta} \times \text{prime de risque}))]$  plus
- B:  $[(S - 33\%) \times \text{RAB moyenne} \times (\text{OLO } n + 70 \text{ points de base})]$ 
  - OLO n représente le taux d'intérêt des obligations linéaires belges à 10 ans, pour l'année concernée ;
  - S = fonds propres consolidés/RAB, selon les normes comptables belges (BE GAAP) ;
  - Bêta est à calculer sur base des cotations de l'action Elia, comparée avec l'indice BEL 20, sur une période de 7 ans. La valeur du produit entre le paramètre Bêta et la prime de risque ne peut être inférieure à 0,7.

#### Partie A

Le taux de rémunération (en %), tel que défini par la CREG pour l'année «n», est égal à la somme du taux sans risque, c'est-à-dire le taux moyen des obligations linéaires belges à 10 ans, et d'une prime pour le risque du marché des actions, pondérée par le facteur bêta applicable.

La réglementation tarifaire fixe la prime de risque à 3,5%. Le facteur bêta applicable est calculé sur la base du bêta d'Elia, comparé avec l'indice BEL 20, sur une période de 7 ans. La CREG incite à ce que le ratio entre les fonds propres et la valeur des actifs régulés se rapproche le plus possible de 33%. Le ratio de référence de 33% est appliqué sur la valeur moyenne de l'actif régulé (RAB) d'Elia pour déterminer les fonds propres de référence d'Elia.

#### Partie B

Si les fonds propres effectifs d'Elia dépassent les fonds propres de référence, le surplus est rémunéré à un taux calculé selon l'application de la formule suivante :  $[(\text{OLO } n + 70 \text{ points de base})]$ .

##### *Coûts de groupe 1*

Les coûts qui ne font pas l'objet de l'application du coefficient d'amélioration de la productivité et de l'efficacité (les « coûts de groupe 1 ») font partie intégrante des coûts pris en compte dans l'élaboration des tarifs. Les tarifs sont fixés sur base de valeurs prévisionnelles de ces coûts. D'autre part, les soldes (positifs ou négatifs), c'est-à-dire la différence entre les coûts réels et les coûts prévisionnels, sont établis ex post et affectés, en principe, au revenu total d'une période régulatoire future.

##### *Coûts de groupe 2*

Les coûts de groupe 2 sont soumis à un mécanisme régulation incitatif. En d'autres termes, ils sont soumis à l'application d'un coefficient d'amélioration de la productivité et de l'efficacité. Ce coefficient

exprime l'effort à réaliser par Elia pour la gestion de tels coûts, à savoir les coûts autorisés qui sont utilisés lors de l'élaboration des tarifs après application de ce facteur. Pour la période 2012-2015, l'amélioration de productivité 2012 a été fixée à 10 millions €. Les écarts budgétaires relatifs aux coûts de groupe 2 (positifs ou négatifs), c'est-à-dire la différence, constatée ex post, entre les coûts réels et les coûts autorisés, viennent en augmentation ou déduction de la marge brute.

Incitant à la réalisation des investissements de remplacement

La CREG a mis en place un incitant par lequel elle s'assure que les investissements nécessaires au maintien de la qualité de service du gestionnaire de réseau soient réalisés de façon adéquate et dans les temps. Si le montant d'investissement réel de l'année excède un seuil de 90% du budget de référence des investissements concernés, une marge brute complémentaire équivalente à cet excédent est attribuée au gestionnaire de réseau. Ce montant est plafonné à 10% du budget d'investissement de référence. Il est également soumis à des conditions de respect du budget individuel de chaque projet.

### Réglementation tarifaire future

Comme mentionné par ailleurs, la CREG a adopté le 18 décembre 2014 un nouvel Arrêté fixant la méthodologie tarifaire qu'Elia en tant que gestionnaire des réseaux de transport et ayant une fonction de transport devra respecter pour l'établissement de sa proposition tarifaire couvrant la prochaine période régulatoire allant du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2019. Comparé à la méthodologie actuelle, cet Arrêté contient diverses adaptations portant notamment sur les paramètres à prendre en compte pour l'établissement de la marge équitable, l'introduction d'une multitude de nouveaux incitants et sur la structure tarifaire à utiliser pour assurer la couverture des différents couts à couvrir. Ces éléments viendront à s'appliquer effectivement à partir du 1er janvier 2016.

## 7.4 Recherche et développement

Le moteur de la transition énergétique est avant tout lié à la menace du changement climatique qui n'est plus seulement perçu comme une problématique environnementale mais bien comme une source globale de perturbation des sociétés tant au niveau social, économique que politique. Ce changement fondamental devient aussi une opportunité de développement et de création de valeur nouvelle pour l'entreprise qui arrive à faire coïncider sa stratégie à cette réalité.

Le nouveau département « Elia Group Strategy & Innovation » a élaboré en 2014 les fondements d'une stratégie visant à créer de la valeur partagée et qui s'appuie sur ce constat.

Le groupe Elia ambitionne de jouer un rôle clé dans la Co-crédation du système énergétique du futur. Cette capacité à y participer et y contribuer est essentielle pour le succès d'Elia à long terme. En effet la création de valeur sociétale et financière va de pair car le succès financier est indissociable de la façon dont l'entreprise fait face aux enjeux sociétaux. La stratégie Elia veut dépasser le rôle de gestionnaire de réseau pour devenir un acteur de cette révolution énergétique. L'objectif d'Elia est de développer des produits et services qui supportent la transition énergétique vers une économie faible en émission comme source de succès financier.

Pour faire face à la complexité grandissante de la gestion du système électrique et au besoin de flexibilité pour intégrer la part croissante du renouvelable, il est indispensable de développer des solutions nouvelles et souples.

L'innovation, un outil ancré au cœur même de la stratégie du Groupe

Le groupe Elia s'est appuyé sur la démarche d'innovation. Quatre piliers ont été définis :

- les processus d'innovation - qui assure que les idées innovantes venant de la part des experts et des partenaires externes se transforment en projets innovants.
- la gestion du portefeuille de projet pour assurer une gouvernance appropriée qui autorise et suit les projets.
- la stimulation de la culture de l'innovation au sein même du groupe Elia, pour que chacun se prépare à l'évolution vers un environnement de plus en plus concurrentiel et complexe
- la gestion efficace de nos collaborations et partenariats, pour renforcer son réseau avec les autres gestionnaires de réseaux (distribution, transport), les constructeurs mais aussi avec les nouveaux acteurs et entreprises qui apparaissent dans le monde de l'énergie. Le réseautage en interne est également un moteur essentiel pour encourager l'innovation et promouvoir le partage de connaissances.

Le déploiement de l'approche sera effectif en 2015 tant au niveau local (Elia et 50Hertz) qu'au niveau du Groupe.

Plus d'informations est disponible sur [www.elia.be](http://www.elia.be).

## **8 SUCCURSALES**

L'entreprise n'a pas de succursales en Belgique ou à l'étranger.

## **9 COMPTES ANNUELS**

Voir annexe.

## **10 RAPPORT DU COLLEGE DES COMMISSAIRES**

Voir annexe.