

**RAPPORT ANNUEL 2015***Table des matières*

<b>1</b>	<b>DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>3</b>
1.1	Composition des organes de gestion au 31 décembre 2015.....	3
<b>1.1.1</b>	<b>Conseil d'administration .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Comités consultatifs du conseil d'administration .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Collège des commissaires.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.4</b>	<b>Comité de direction .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.5</b>	<b>Secrétaire général.....</b>	<b>4</b>
1.2	Conseil d'administration.....	4
<b>1.2.1</b>	<b>Nomination des administrateurs .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Nomination des membres des comités consultatifs .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3</b>	<b>Comités temporaires ad hoc.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.4</b>	<b>Nomination des commissaires.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.5</b>	<b>Rapport d'activités du conseil d'administration .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.6</b>	<b>Évènements importants en 2015 .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.7</b>	<b>Les autres faits marquants en 2015 .....</b>	<b>9</b>
1.3	Comité de rémunération .....	9
1.4	Comité d'Audit .....	10
1.5	Comité de gouvernance d'entreprise.....	11
1.6	Comité de Direction .....	13
1.7	Rapport de rémunération.....	14
<b>1.7.1</b>	<b>Rémunération des membres du conseil d'administration et du comité de direction.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.2</b>	<b>Rémunération des membres du conseil d'administration.....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.3</b>	<b>Politique de rémunération des membres du comité de direction .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT A LA DATE DE CLOTURE.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>STRUCTURE DU GROUPE.....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>MISSIONS SPÉCIALES DES COMMISSAIRES DANS LE COURANT DE L'EXERCICE.....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS .....</b>	<b>21</b>
6.1	Bilan .....	21
<b>6.1.1</b>	<b>Immobilisations.....</b>	<b>21</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Actifs circulants .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Capitaux propres .....</b>	<b>23</b>
<b>6.1.4</b>	<b>Provisions.....</b>	<b>23</b>
<b>6.1.5</b>	<b>Dettes .....</b>	<b>23</b>
6.2	Compte de résultats.....	25
<b>6.2.1</b>	<b>Produits d'exploitation .....</b>	<b>25</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Charges d'exploitation .....</b>	<b>26</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Provisions pour risques et charges .....</b>	<b>26</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Résultat financier.....</b>	<b>26</b>
<b>6.2.5</b>	<b>Résultat exceptionnel .....</b>	<b>26</b>
<b>6.2.6</b>	<b>Impôts.....</b>	<b>27</b>
<b>6.2.7</b>	<b>Répartition du bénéfice .....</b>	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>27</b>
7.1	Caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques .....	27
<b>7.1.1</b>	<b>Environnement de contrôle.....</b>	<b>28</b>

---

<b>7.1.2</b>	<b>Gestion des risques</b> .....	<b>30</b>
<b>7.1.3</b>	<b>Activités de contrôle</b> .....	<b>31</b>
<b>7.1.4</b>	<b>Information et communication</b> .....	<b>32</b>
<b>7.1.5</b>	<b>Monitoring</b> .....	<b>32</b>
7.2	Risques et incertitudes auxquels est confrontée l'entreprise .....	33
<b>7.2.1</b>	<b>Risques réglementaires et risques pour les revenus</b> .....	<b>33</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Risques opérationnels</b> .....	<b>35</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Risques financiers</b> .....	<b>37</b>
<b>7.2.4</b>	<b>Facteurs contextuels</b> .....	<b>38</b>
7.3	Cadre réglementaire et tarifs .....	38
<b>7.3.1</b>	<b>Législation fédérale</b> .....	<b>38</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Législations régionales</b> .....	<b>39</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Organismes de régulation</b> .....	<b>39</b>
<b>7.3.4</b>	<b>Tarifification</b> .....	<b>39</b>
7.4	Recherche et développement.....	41
<b>8</b>	<b>SUCCURSALES</b> .....	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>COMPTES ANNUELS</b> .....	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>RAPPORT DU COLLÈGE DES COMMISSAIRES</b> .....	<b>42</b>

## 1 DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 1.1 Composition des organes de gestion au 31 décembre 2015

#### 1.1.1 Conseil d'administration<sup>1</sup>

##### PRESIDENTE

- Miriam Maes, *administrateur indépendant*

##### VICE-PRESIDENTS

- Claude Grégoire, *administrateur Publi-T*
- Geert Versnick, *administrateur Publi-T*

##### ADMINISTRATEURS

- Jacques de Smet, *administrateur indépendant*
- Luc De Temmerman, *administrateur indépendant*
- Frank Donck, *administrateur indépendant*
- Cécile Flandre, *administrateur Publi-T*
- Philip Heylen, *administrateur Publi-T*
- Luc Hujoel, *administrateur Publi-T*
- Jean-Marie Laurent Josi, *jusqu'au 29 Juillet 2015, administrateur indépendant*
- Jane Murphy, *administrateur indépendant*
- Dominique Offergeld, *administrateur Publi-T*
- Steve Stevaert, *jusqu'au 2 Avril 2015, administrateur Publi-T<sup>2</sup>*
- Saskia Van Uffelen, *administrateur indépendant*

##### REPRESENTANTE DU GOUVERNEMENT FEDERAL AVEC VOIX CONSULTATIVE

- Nele Roobrouck

#### 1.1.2 Comités consultatifs du conseil d'administration<sup>3</sup>

##### COMITÉ DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- Luc Hujoel, *président*
- Frank Donck
- Philip Heylen
- Jane Murphy
- Saskia Van Uffelen, *à partir du 22 octobre 2015*
- Jean-Marie Laurent Josi, *jusqu'au 29 juillet 2015*

##### COMITÉ D'AUDIT

- Jacques de Smet, *président*
- Luc De Temmerman
- Frank Donck
- Dominique Offergeld
- Geert Versnick

---

<sup>1</sup> Composition du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2015.

<sup>2</sup> Le 2 avril 2015, Elia a annoncé avec une grande tristesse le décès de Steve Stevaert, membre du conseil d'administration. Il avait rejoint le conseil d'administration d'Elia depuis 2011.

<sup>3</sup> Composition des comités consultatifs du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2015.

## COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

- Luc De Temmerman, à partir du 22 octobre 2015, président
- Jacques de Smet
- Claude Grégoire
- Saskia Van Uffelen
- Jean-Marie Laurent Josi, jusqu'au 29 juillet 2015, président
- Steve Stevaert, jusqu'au 2 avril 2015

### 1.1.3 Collège des commissaires

- Klynveld Peat Marwick Goerdeler Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
*Représentée par Benoit Van Roost*
- Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
*Représentée par Marnix Van Dooren*

### 1.1.4 Comité de direction<sup>4</sup>

- Chris Peeters, *Président et Chief Executive Officer*, à partir du 6 juillet 2015<sup>5</sup>
- Markus Berger, *Chief Officer Infrastructure*
- Frédéric Dunon, *Chief Officer Assets*
- Ilse Tant, *Chief Officer HR & Internal Communication*
- Frank Vandenberghe, *Chief Officer Customers, Market & System*
- Catherine Vandendorpe, *Chief Financial Officer*

### 1.1.5 Secrétaire général

- Gregory Pattou

## 1.2 Conseil d'administration

Les conseils d'administration d'Elia System Operator et Elia Asset se composent de 14<sup>6</sup> 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.

---

<sup>4</sup> Composition du comité de direction d'Elia System Operator et d'Elia Asset au 31 décembre 2015.

<sup>5</sup> Jacques Vandermeiren fut Président et Chief Executive Officer, jusqu'au 14 janvier 2015. Monticello SPRL, avec comme représentant permanent François Cornelis, fut Président et Chief Executive Officer ad interim à partir du 14 janvier 2015 jusqu'au 5 juillet 2015.

<sup>6</sup> A la date de la clôture, le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset est composé de 12 membres suite à la démission de Jean-Marie Laurent Josi et au décès de Steve Stevaert (voyez ci-après "nomination des administrateurs"). Les statuts prévoient que, dans le cas de mandats vacants de sorte que le conseil d'administration se composerait temporairement de moins de 14 administrateurs, le conseil peut valablement délibérer et décider dans l'attente d'une cooptation ou de la nomination de nouveaux administrateurs.

### 1.2.1 Nomination des administrateurs

Le 2 avril 2015, Elia a annoncé avec une grande tristesse le décès de Steve Stevaert, membre du Conseil d'Administration. Il avait rejoint le conseil d'administration depuis 2011 et prenait ce rôle à cœur. En conséquence du décès de Steve Stevaert le 2 avril 2015, ses mandats comme administrateur non indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset ont pris fin à cette date.

Après un mandat de 12 ans (c.-à-d. la période maximale pour un administrateur indépendant conformément à l'article 526ter, 2° du Code des sociétés), Jean-Marie Laurent Josi a donné sa démission en tant qu'administrateur indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset, prenant effet le 29 juillet 2015.

La procédure pour désigner deux nouveaux administrateurs est en cours.

L'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 19 mai 2015 a nommé définitivement Geert Versnick, coopté par le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset le 20 mai 2014, en tant qu'administrateur non indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset pour une durée qui se termine immédiatement après l'assemblée générale ordinaire de 2020 relative à l'exercice social clôturé au 31 décembre 2019.

Les mandats de tous les administrateurs, à l'exception de Luc De Temmerman, Frank Donck, Saskia Van Uffelen, Luc Hujuel et Geert Versnick, 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. Les mandats de Luc De Temmerman, Frank Donck, Saskia Van Uffelen, Luc Hujuel et Geert Versnick en tant qu'administrateurs 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.

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

Suite au décès de Steve Stevaert le 2 avril 2015, son mandat comme membre du comité de rémunération d'Elia System Operator et d'Elia Asset a pris fin à cette date.

Eu égard au fait que les mandats de Jean-Marie Laurent Josi comme membre du comité de gouvernance d'entreprise et membre et président du comité de rémunération d'Elia System Operator et d'Elia Asset, ont pris fin le 29 juillet 2015, les conseils d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 22 octobre 2015 ont, dans l'attente de la nomination d'un nouvel administrateur indépendant, nommé Luc De Temmerman en tant que membre et président du comité de rémunération d'Elia System Operator et d'Elia Asset et Saskia Van Uffelen en tant que membre du comité de gouvernance d'entreprise d'Elia System Operator et d'Elia Asset.

### 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 2015 un comité temporaire ad hoc ayant pour objectif la préparation de l'augmentation de capital réservée au personnel en 2015.

### 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 Benoît Van Roost.

Les émoluments annuels du collège des commissaires pour le contrôle des comptes annuels statutaires et consolidés d'Elia System Operator, de même que pour les comptes annuels statutaires d'Elia Asset et d'Elia Engineering ont été fixés à 147.635,72 € (102.882,36 € pour Elia System Operator, 36.752,94 € pour Elia Asset et 8.000,42 € pour Elia Engineering). 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 d'Elia Asset se sont réunis 9 fois en 2015.

Les personnes suivantes ont été excusées à une ou plusieurs réunions tenues en 2015: Frank Donck, Cécile Flandre, Philip Heylen, Luc Hujoel et Jane Murphy.

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 2015

##### **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 a été 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 (prime d'émission incluse) de 5.299.990,95 €. 170.035 actions de catégorie B d'Elia System Operator ont été émises.

L'augmentation de capital 2015 a été réalisée à hauteur d'un montant total (prime d'émission incluse) de 377.452 €. 11.975 actions de catégorie B d'Elia System Operator ont été émises.

En conséquence de l'augmentation de capital 2015, 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 23 mars 2015.

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' et [www.elia.be](http://www.elia.be), sous 'Elia', 'corporate governance').

##### **Émission réussie de €500 millions d'obligations dans le cadre du programme Euro Medium Term Note de €3 milliards**

Le conseil d'administration d'Elia System Operator a approuvé en sa séance du 29 novembre 2012 un programme Euro Medium Term Note pour un montant total de €3 milliards.

Dans le cadre de ce programme Euro Medium Term Note de €3 milliard, Elia System Operator a annoncé le 23 novembre 2015 l'émission réussie d'un Eurobond de €500 millions sur 8,5 ans.

Les investisseurs ont réagi très positivement lors de la constitution du livre d'ordres proposant plus de €2,75 milliards. L'émission a attiré 256 investisseurs de 28 pays. Cette transaction souligne une fois de plus la qualité et l'attrait d'Elia sur les marchés obligataires. La marge de crédit de cette transaction a été fixée à +75 points de base au-dessus du taux mid-swap de 8,5 ans, soit un coupon de 1,375%.

Les revenus de l'émission serviront à rembourser une obligation arrivant à maturité. Les obligations seront cotées sur Euronext Bruxelles.

### **Approbation des tarifs 2016-2019 d'Elia System Operator par la CREG**

Le comité de direction de la CREG a approuvé le 3 décembre 2015 la proposition tarifaire d'Elia System Operator pour la période régulatoire 2016-2019.

Le budget approuvé permet à Elia System Operator de disposer des moyens nécessaires à l'exécution de ses missions légales, notamment en ce qui concerne la réalisation de son programme d'investissement pour la période 2016-2019. Les tarifs 2016-2019 reposent notamment sur un nouveau mécanisme incitatif adopté par la CREG, et destiné à soutenir la réalisation de projets importants de renforcement et de développement du réseau de transport.

L'introduction d'incitants visant à renforcer la qualité des prestations du gestionnaire de réseau n'entraînera pas d'augmentation des tarifs. Malgré l'inflation, le budget annuel moyen approuvé pour la période 2016-2019 est 2,5% inférieur à celui de 2015.

Les tarifs 2016-2019 ont été préparés, calculés et approuvés sur la base de cette nouvelle méthodologie tarifaire.

### **Modifications au sein du Conseil d'Administration**

En conséquence du décès de Steve Stevaert le 2 avril 2015, ses mandats comme administrateur non indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset ont pris fin à cette date.

Après un mandat de 12 ans (c.-à-d. la période maximale pour un administrateur indépendant conformément à l'article 526ter, 2° du Code des sociétés), Jean-Marie Laurent Josi a donné sa démission en tant qu'administrateur indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset, prenant effet le 29 juillet 2015.

La procédure pour désigner deux nouveaux administrateurs est en cours.

L'assemblée générale ordinaire d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 19 mai 2015 a nommé définitivement Geert Versnick, coopté par le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset le 20 mai 2014 en remplacement de Francis Vermeiren, en tant qu'administrateur non indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset pour une durée qui se termine immédiatement après l'assemblée générale ordinaire de 2020 relative à l'exercice social clôturé au 31 décembre 2019.

### **Modification de la composition du Comité de Direction**

Les conseils d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset ont 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 System Operator et d'Elia Asset pour divergence d'opinions. Les conseils d'administration ont nommé Monticello SPRL, avec comme représentant permanent François Cornélis, en qualité de Chief Executive Officer et président du comité de direction ad interim d'Elia System Operator et d'Elia Asset. Dès ce moment, la procédure pour désigner un nouveau CEO a été lancée.

Le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 25 juin 2015 a nommé Chris Peeters comme Chief Executive Officer et président du comité de direction d'Elia System Operator et d'Elia Asset à partir du 6 juillet 2015.

### **Vente des 7.306 titres au porteur conformément à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur**

Conformément à l'article 11 de la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, Elia System Operator a vendu le 4 mai 2015 7.306 titres au porteur, dont le titulaire ne s'est pas fait connaître. Elia System Operator a déposé les sommes issues de la vente à la Caisse des Dépôts et Consignations. A partir du 1er janvier 2016, les personnes pouvant valablement établir leur qualité de titulaire, peuvent demander restitution des sommes issues de la vente, après déduction d'une amende.

Elia System Operator NV a vendu en 2015 les titres dont les propriétaires ne se sont pas manifestés (le jour de la vente). La Société a respecté toutes les dispositions de l'article 11 de la loi du 14 décembre 2015.

### 1.2.7 Les autres faits marquants en 2015

#### **Accord de joint-venture pour Nemo Link**

Le vendredi 27 février, Elia et National Grid ont signé l'accord de joint-venture pour la construction de l'interconnexion Nemo Link entre la Belgique et le Royaume-Uni.

Une fois réalisée, cette interconnexion offrira une capacité de 1000MW, suffisante pour alimenter un demi-million de foyers. La liaison reliera la ville côtière de Richborough, dans le Kent, et Herdersbrug, près de Zeebrugge, au moyen de câbles sous-marins et souterrains d'une longueur cumulée de 140 kilomètres. L'électricité transitera dans les deux sens entre les deux pays.

#### **Go live du couplage de marché flow-based**

Le 20 mai 2015, Elia annonçait, avec les 7 autres partenaires du projet, le succès du lancement de la nouvelle méthodologie flow-based ayant pour but d'optimiser l'efficacité du marché électrique transfrontalier pour l'Europe du Centre-Ouest (CWE). Une étape importante vers un marché intégré de l'électricité a ainsi été franchie, qui cadre dans les orientations du Network Code on Capacity Allocation and Congestion Management, qui est entré en vigueur en août 2015.

#### **Nouvelle étape dans la constitution des bureaux d'enchères**

L'année 2015 a vu le rapprochement des bureaux d'enchères CASC.EU et CAO (Central Allocation Office), jusqu'alors en charge de l'allocation des droits de long terme sur de nombreuses frontières en Europe. La fusion de ces deux entités a conduit à la constitution de JAO (Joint Allocation Office) le 1er septembre 2015. JAO joue depuis début 2016 le rôle de bureau d'enchères, entre autres pour l'allocation des droits de long terme, notamment sur toutes les frontières de la région Europe du Centre-Ouest et Europe du Centre-Est.

#### **Intégration des bourses européennes de l'énergie**

En 2015 ont été intégrées les activités du groupe APX (dont la bourse belge de l'électricité Belpex) et de EPEX Spot, créant ainsi une bourse de l'électricité active dans l'entièreté de la région de l'Europe du Centre Ouest et le Royaume-Uni. Ceci permet de mettre à disposition des acteurs de marché un ensemble harmonisé de règles et d'outils pour faciliter leurs transactions dans l'entièreté de la région.

### 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 5 fois en 2015.

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 approuvé la proposition d'objectifs collectifs pour le comité de direction pour l'année 2015. Les objectifs pour 2015 restent en ligne avec les objectifs pour 2014. De plus, le comité de rémunération a approuvé le rapport de rémunération qui fait partie du rapport annuel ainsi que les modifications au règlement d'ordre intérieur du comité de rémunération.

#### 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.

Jacques de Smet, président du comité d'audit, et Dominique Offergeld, membre du comité d'audit, disposent tous les deux d'une grande expérience et compétence en matière de comptabilité et d'audit.

Jacques de Smet (administrateur indépendant d'Elia System Operator et d'Elia Asset) est titulaire d'un diplôme en sciences économiques de l'Université de Bruxelles. Il a commencé sa carrière en tant qu'auditeur chez Peat Marwick Mitchell & Co (actuellement KPMG). Dès 1979, il a rejoint Tractonel group (actuellement GDF-Suez) tout d'abord en tant qu'assistant du CEO de la holding. Par la suite, il a été nommé au département financier de la société du groupe Frima Viking SA et est ensuite devenu CFO de Chamebel SA. En 1987, il était membre du comité de direction de la société d'investissement en capital risque Prominvest SA. De 1988 à 2002 il a été directeur financier et membre du comité de direction de D'leteren SA et des conseils d'administration de toutes les filiales du groupe, notamment AVIS EUROPE PLC et BELRON. Entre 2002 et 2005, il a été directeur financier du groupe Ziegler. En 2009, il a été nommé membre du conseil d'administration de SABCA SA. En outre il a été membre des conseils d'administrations de UCO S.A. (1977 – 2001), LA LIEVE S.A. (1978-1996), LYS-LIEVE S.A. (1975-1995), BELGO-KATANGA S.A. (1996-2000), IBEL S.A.(1995-2000) et Président du Financial Executives Institute of Belgium (2002-2013). Depuis 1986, il est administrateur délégué de GEFOR S.A. (une société de conseil spécialisée en matière de « corporate finance » et notamment en matière de négociation de crédits bancaires). Il siège aux conseils d'administrations de S.A.B.C.A. (en tant que représentant permanent de GEFOR) et de Wereldhave Belgium et est président des comités d'audits de ces dernières.

Dominique Offergeld (administrateur non indépendante d'Elia System Operator et d'Elia Asset) a obtenu un diplôme en sciences économiques et sociales (option économie publique) à l'Université Notre Dame de la Paix à Namur. Elle a suivi divers programmes extra-universitaires dont notamment le General Management Program au Cedep (INSEAD) à Fontainebleau (France). Elle a commencé sa carrière à la Générale de Banque (actuellement BNP Paribas Fortis), dans le département de financement des entreprises en 1988, elle a été ensuite désignée en tant qu'experte du vice-président et ministre des affaires économiques de la Région Wallonne en 1999. En 2001, elle est devenue conseillère du vice-premier ministre et ministre des affaires étrangères. Entre 2004 et 2005, elle était directeur adjoint du cabinet du ministre de l'énergie, elle est ensuite devenue conseillère générale à la SNCB holding en 2005. Elle a été CFO d'ORES SCRL entre 2008 et 2014. Précédemment, elle a été administrateur de (entre autres) Publigaz et commissaire du gouvernement chez Fluxys. Elle a également été présidente du conseil d'administration et du comité d'audit de la SNCB. Elle est depuis fin octobre 2014 Directeur de la Cellule stratégique du ministre de la Mobilité, chargée de Belgocontrol et de la Société nationale des chemins de fer belges.

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 8 fois en 2015.

Le comité a examiné les comptes annuels relatifs à l'année 2015, tant en Belgian GAAP qu'en IFRS. Il a également analysé les résultats semestriels du 30 juin 2015 et trimestriels 2015, 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 a 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.

## 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
  1. 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
  2. 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 9 fois en 2015.

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 et d'Elia Asset 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 en 2012 étaient très satisfaisants. Une nouvelle évaluation est envisagée en 2016.

## 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, régulatrices 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.

Généralement, 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 20 fois en 2015 pour Elia System Operator et 19 fois pour Elia Asset.

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 2015, 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 web 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 conseil d'administration, Des comités consultatifs du Conseil d'Administration et du Comité de Direction

Le conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset du 26 février 2015 a approuvé la modification du règlement d'ordre intérieur du comité de direction.

Le règlement d'ordre intérieur du comité de rémunération a été modifié le 23 février 2015.

La charte de gouvernance d'entreprise et les règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration, des comités consultatifs du conseil d'administration et du comité de direction sont consultables sur le site web de la société ([www.elia.be](http://www.elia.be), sous 'Elia', 'corporate governance').

## Réglementation en matière de transparence – notifications

Elia System Operator n'a reçu aucune notification en 2015 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.

### 1.7 Rapport de rémunération

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

##### **Procédure appliquée en 2015 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.

La composition et les activités du comité de rémunération sont décrites plus en détail dans le rapport annuel consolidé.

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

Le montant total des rémunérations payées aux quatorze administrateurs en 2015 s'élève à 607.207,73 € (308.516,42 € pour Elia System Operator et 298.691,31 € 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 neuf réunions du conseil d'administration d'Elia System Operator et de neuf réunions du conseil d'administration d'Elia Asset en 2015. En 2015, le comité d'audit s'est réuni huit fois, le comité de gouvernance d'entreprise neuf fois et le comité de rémunération cinq 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.

Jacques De Smet	59.135,00 €
Luc De Temmerman <sup>7</sup>	46.058,74 €
Frank Donck <sup>8</sup>	52.252,00 €
Cécile Flandre <sup>9</sup>	31.860,00 €
Claude Grégoire <sup>10</sup>	49.142,00 €
Philip Heylen	44.606,00 €
Luc Hujoel <sup>11</sup>	45.626,00 €
Jean-Marie Laurent Josi ( <i>jusqu' au 29 juillet 2015</i> )	32.115,75 €
Miriam Maes <sup>12</sup>	49.320,00 €
Jane Murphy	49.449,00 €
Dominique Offergeld	43.586,00 €
Steve Stevaert ( <i>jusqu' au 2 avril 2015</i> )	9.876,50 €
Saskia Van Uffelen <sup>13</sup>	42.998,74 €
Geert Versnick <sup>14</sup>	51.182,00 €

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 de base 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.

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.

<sup>7</sup> Les émoluments de Luc De Temmerman sont versés à la société InDeBom Strategies Comm. V.

<sup>8</sup> Les émoluments de Frank Donck sont versés à la société Ibervest NV.

<sup>9</sup> Les émoluments de Cécile Flandre sont versés à la société Belfius Insurance SA.

<sup>10</sup> Les émoluments de Claude Grégoire sont versés à la société Socofe SA. Claude Grégoire est vice-président du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset depuis le 26 juin 2014.

<sup>11</sup> Les émoluments de Luc Hujoel sont versés à la société Interfin CVBA.

<sup>12</sup> Miriam Maes est présidente du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset depuis le 26 juin 2014.

<sup>13</sup> Les émoluments de Saskia Van Uffelen sont versés à la société Quadrature SPRL.

<sup>14</sup> Les émoluments de Geert Versnick sont versés à la société Flemco BVBA. Geert Versnick est vice-président du conseil d'administration d'Elia System Operator et d'Elia Asset depuis le 26 juin 2014.

Comme une évaluation du conseil d'administration aura lieu en 2016, il ne peut pas être exclu que, suite aux conclusions de cette évaluation, des modifications à la politique actuelle de rémunération des administrateurs soient proposées.

### 1.7.3 Politique de rémunération des membres 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 520<sup>ter</sup>, 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**

À l'exception du président ad interim<sup>15</sup>, tous les membres du comité de direction d'Elia System Operator et d'Elia Asset ont un statut d'employé.

La rémunération payée au président ad interim du comité de direction (Monticello SPRL, avec comme représentant permanent François Cornelis) en 2015 s'élève à 308.000 €<sup>16</sup>.

La rémunération de base payée au président du comité de direction, Chris Peeters, en 2015 s'élève à 182.648 €<sup>17</sup>. La rémunération de base payée à l'ancien président du comité de direction, Jacques Vandermeiren, pour la période allant du 1er janvier au 14 janvier 2015 s'élève à 11.636 €. Il a reçu un montant supplémentaire de 102.854 € dans le cadre de la fin de son contrat selon les modalités légales (le pécule de vacances de départ).

La rémunération récurrente payée aux autres membres du comité de direction s'élève au total à 1.145.105 € (respectivement 678.857 € pour la direction employée par Elia System Operator et 466.248 € pour la direction employée par Elia Asset).

Un montant total de 1.647.389 € de rémunération de base a donc été versé aux membres du comité de direction en 2015<sup>18</sup>.

#### **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 2015 du président du comité de direction s'élève à 107.652,84 €.

<sup>15</sup> Monticello SPRL, avec représentant permanent François Cornelis.

<sup>16</sup> Couvrant la période de 14 janvier 2015 jusqu'au 5 juillet 2015.

<sup>17</sup> Couvrant la période de 6 juillet 2015 jusqu'au 31 décembre 2015.

<sup>18</sup> Excluant le pécule de vacances de départ

La rémunération variable pro-méritée en 2015 des autres membres du comité de direction s'élève au total à 419.989 € (respectivement 252.769 € pour la direction employée par Elia System Operator et 167.220 € pour la direction employée par Elia Asset).

Un montant total de 527.642 € de rémunération variable a donc été versé aux membres du comité de direction en 2015.

### Rémunération annuelle totale

La rémunération totale payée aux présidents du comité de direction en 2015 s'élève à 609.936 €<sup>19</sup>.

La rémunération annuelle totale des autres membres du comité de direction s'élève à 1.565.094 € (respectivement 931.626 € pour la direction employée par Elia System Operator et 633.468 € pour la direction employée par Elia Asset).

Le montant total de la rémunération annuelle de l'ensemble des membres du comité de direction pour 2015 s'élève donc à 2.175.030 €<sup>20</sup>.

### 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 2015 peut être estimée à 27.500 € (montant maximal en cas de réalisation totale des critères pluriannuels définis pour la période tarifaire concernée) pour le président du comité de direction pour la période de prestation en 2015 et à 288.540 € pour les autres membres du comité de direction (respectivement 174.400 € pour la direction employée par Elia System Operator et 114.140 € 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 2015.

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 2015, Elia System Operator a versé un montant total de 54.402 € pour le président sortant du comité de direction<sup>21</sup>.

Pour les autres membres du comité de direction, Elia a versé un montant de 277.017 € (respectivement 154.148 € pour la direction employée par Elia System Operator et 122.869 € 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 2015 est évalué à 36.457 € pour le président du comité de direction<sup>22</sup> et le président sortant<sup>23</sup> et à 144.786 € pour les autres membres du comité de direction (respectivement 86.674 € pour la direction employée par Elia System Operator et 58.112 € pour la direction employée par Elia Asset).

19 Jacques Vandermeiren (rémunération pour la période du 1er janvier au 14 janvier 2014) , Monticello SPRL, avec comme représentant permanent François Cornélis (pour la période du 14 janvier 2015 jusqu'au 5 juillet 2015) et Chris Peeters (rémunération pour la période du 6 juillet 2015 jusqu'au 31 décembre 2015).

20 Excluant le pécule de vacances de départ.

21 Jacques Vandermeiren.

22 Chris Peeters.

23 Jacques Vandermeiren.

Il n'y a pas d'options sur actions attribuées en Elia pour le comité de direction en 2015.

### 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 qui ont été engagés avant le 3 mai 2010.

Suite à la décision de mettre fin à la collaboration avec Jacques Vandermeiren, une indemnité compensatoire de préavis (25 mois et 8 semaines) conformément à la législation en vigueur a été versée (un montant de 1.697.194 €, sur lequel fut versé le montant dû en assurance groupe pour couvrir la période de préavis).

### 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 2015:

Membres du comité de direction	au 31.12.2015	au 31.12.2014
Chris Peeters <sup>24</sup> <i>Chief Executive Officer - Président du comité de direction</i>	-	-
Markus Berger <i>Chief Officer Infrastructure</i>	9.156	9.156
Frédéric Dunon <i>Chief Officer Assets</i>	1.986	1.986
Ilse Tant <i>Chief Officer HR &amp; Internal Communication</i>	1.825	1.825
Frank Vandenberghe <i>Chief Officer Customers, Market &amp; System</i>	4.774	4.749
Catherine Vandendorpe <i>Chief Financial Officer</i>	1.370	1.120

Il n'y a pas d'options sur actions attribuées en Elia System Operator pour les membres du comité de direction en 2015. 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.

À 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>24</sup> Mandat de président en de membre du comité de direction d'Elia System Operator et d'Elia Asset à partir du 6 juillet 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 en Elia System Operator 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 <sup>25</sup> (actions catégorie B et C)	27.383.507	45,08	45,08
Publipart (actions catégorie A)	1.526.756	2,51	2,51
Belfius Insurance (Fédérale de Participations et d'Investissement) <sup>26</sup> (actions catégorie B)	1.231.060	2,03	2,03
Katoen Natie Group <sup>27</sup> (actions catégorie B)	3.157.624	5,20	5,20
Interfin (actions catégorie B)	2.375.143	3,91	3,91
Other Free float (actions catégorie B)	25.076.149	41,28	41,28
<b>Total</b>	<b>60.750.239</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

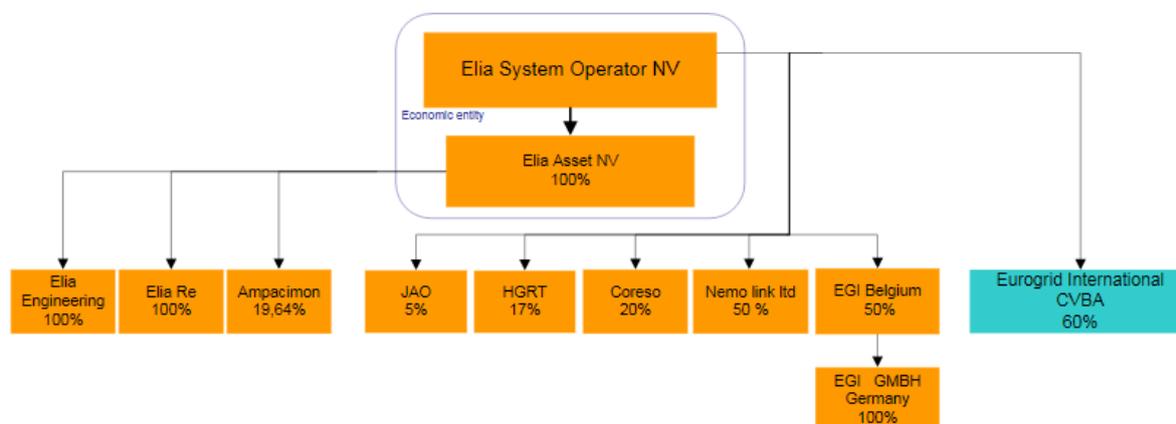
25 Sur base de la déclaration de transparence Publi-T – Société Fédérale de Participations et d'Investissement du 29 octobre 2014.

26 Sur base de la déclaration de transparence Publi-T – Société Fédérale de Participations et d'Investissement du 29 octobre 2014.

27 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 des spécialistes en consultation, services, engineering et achats qui apportent une valeur ajoutée en proposant des solutions basées sur les meilleures pratiques internationales, en conformité totale avec des environnements régulés.
- **Nemo Link Limited**. À la fin février 2015, Elia a conclu une convention de joint-venture avec National Grid, en vue de la construction de l'interconnecteur entre la Belgique et le Royaume-Uni, appelé Nemo Link. Ce projet prévoit la pose de câbles sous-marins et souterrains raccordés à un poste de conversion et à une sous-station électrique situés dans chaque pays. Ces câbles permettront alors de faire circuler de l'électricité dans les deux sens entre les deux réseaux nationaux et amélioreront la fiabilité et l'accès à l'électricité tant pour le Royaume-Uni que pour la Belgique, tout en assurant une production durable.

Les entreprises dans lesquelles Elia System Operator détient une participation sont les suivantes :

- **JAO (Joint Allocation Office)** est en charge des enchères journalières, mensuelles et annuelles de la capacité frontalière sur 27 frontières en Europe. JAO a été constituée en 2015 par la fusion de CAO Central Allocation Office GmbH et de CASC.EA S.A. ;
- **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, cette entreprise met au point des systèmes de surveillance d'ampacité (puissance maximale pouvant transiter par une ligne en fonction de 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 consultation et d'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 ÉVÈNEMENTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Dans un avertissement-extrait de rôle datant de 2008, l'Administration fiscale belge a considéré le surplus tarifaires de la fin de l'année 2004 comme produits taxables. Etant donné qu'Elia ne pouvait suivre cette position, elle a engagé une procédure judiciaire à l'encontre de cette réclamation fiscale. En décembre 2011, le Tribunal de Première Instance de Bruxelles a statué en faveur d'Elia, mais l'Administration fiscale a interjeté appel en février 2012, suspendant ainsi les effets du jugement du Tribunal de Première Instance. Le vendredi 12 novembre 2015, la Cour d'Appel de Bruxelles a, elle aussi, statué en faveur d'Elia, confirmant le jugement du Tribunal de Première Instance. Etant donné que l'Administration fiscale n'a pas introduit de pourvoi en cassation dans le délai requis, l'arrêt de la Cour d'Appel est définitif. Consécutivement à cet arrêt, l'Administration fiscale est tenue de rembourser à Elia un montant de €93,8 millions, augmenté des frais et intérêts. Cette décision n'a pas d'impact sur les résultats d'Elia suite au cadre réglementaire.

#### 5 MISSIONS SPÉCIALES 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 Benoît 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 (€272,8 millions) ;
- la participation (50,01%) dans Elia Grid International (€2,5 millions) ;
- la participation (17%) dans HGRT (Holding des Gestionnaires de Réseau de Transport) (€11,7 millions) ;
- la participation (20%) dans CORESO (Coordination of Electricity System Operators) (€0,2 million) ;
- la participation (50%) dans Nemo Link Ltd (€10,2 millions) ;
- la participation (5%) dans JAO (€0,2 million) ;
- la participation (19,64%) dans Ampacimon (€0,3 million) ;
- la participation dans Elia Engineering (1 action) ;
- la participation dans Elia Re (1 action).

Les principales modifications intervenues en 2015 sont les suivantes :

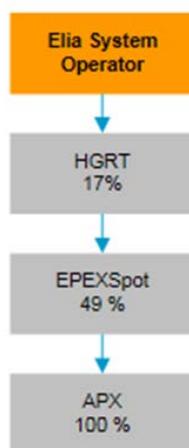
1. Le 27 février 2015, Elia System Operator a conclu une convention de joint-venture avec National Grid, en vue de la construction de l'interconnecteur Nemo Link ; chaque actionnaire détient 50% de Nemo Link Limited, une société britannique. Le 31 décembre 2015, Elia a accordé un financement à Nemo Link, à concurrence de €25,6 millions, dont 40% par apport en capital et 60% par le biais de prêts (avec un taux d'intérêt annuel de 4% et une maturité de 25 ans à compter du début des activités commerciales de l'interconnecteur).

2. Au second trimestre de l'année 2015, les bourses d'énergie EPEX SPOT et le groupe APX, Belpex inclus, ont intégré leurs activités afin de former une nouvelle bourse d'électricité pour l'Europe du Centre-Ouest (CWE) et le Royaume-Uni. Les deux sociétés ont conclu leurs conventions respectives, en ce compris la vente des activités de clearing de APX à ECC Clearing. Consécutivement à cette restructuration, le groupe APX est désormais détenu directement par EPEX SPOT. À la suite de ces transactions, Elia, RTE et TenneT détiennent ensemble 49% des nouveaux fonds propres d'EPEX SPOT, à travers HGRT. APX n'est donc plus une société associée directe d'Elia System Operator.

La part d'Elia dans HGRT a diminué de 24,5% à 17% suite à 3 transactions distinctes :

- échange de la part d'Elia dans APX contre des actions d'EPEX SPOT, lesquelles ont ensuite été apportées dans le capital de HGRT ;
- cession d'une part de 6,2% dans HGRT à RTE, résultant dans une diminution de la part à 20% ;
- cession d'une part de 3,0% dans HGRT à Swissgrid, Amprion et APG (1% à chaque nouvel actionnaire), par laquelle la part s'établit à 17% en fin d'année.

La structure actuelle de HGRT et de ses partenaires est la suivante :



### 6.1.2 Actifs circulants

Les **créances à long terme** (€15,3 millions) se composent d'un prêt d'actionnaires à Nemo Link. L'année passée, ce poste comportait une créance fiscale de €93,8 millions. Le 31 décembre 2015, cette créance a été reclassée dans les créances à court terme pour le montant de base de la créance fiscale de €93,8 millions à la suite de l'arrêt positif rendu le 16 novembre 2015 concernant le contrôle fiscal de l'exercice 2004. Une description complète figure sous la rubrique « Impôts ».

Les **créances commerciales** (€198,5 millions) ont augmenté de 47%, à la suite d'une prolongation de 15 jours du délai de paiement pour certains clients

Les **autres créances** (€1.073,4 millions) comprennent essentiellement la créance relative à un prêt interentreprises vis-à-vis de la filiale Elia Asset, d'une valeur de €923,3 millions (contre €718,7 millions en 2014), le reclassement de la créance fiscale de €93,8 millions du long terme au court terme et des surcharges à hauteur de €39,2 millions.

La **trésorerie** (valeurs disponibles et placements de trésorerie) s'élèvent à €598 millions contre €130,5 millions en 2014. Cette hausse s'explique principalement par l'émission d'un nouvel Eurobond d'un montant de €500 millions, venant à échéance en 2024.

Les **comptes de régularisation** (€5,5 millions) affichent un recul de €7,4 millions par rapport à l'exercice précédent. La principale diminution (€- 6,6 millions) provient du montant relatif à l'énergie que les clients doivent injecter en nature sur le réseau.

## 6.1.3 Capitaux propres

**Capital**

Au 31 décembre 2015, le capital et les primes d'émission sont composés des rubriques suivantes :

en millions €	2015	2014
Capital	1.515,2	1.514,9
Primes d'émission	10,0	9,9
<b>Fin d'exercice</b>	<b>1.525,2</b>	<b>1.524,8</b>

Une augmentation de capital au profit du personnel a eu lieu en mars. 11.975 actions nominatives ont été émises pour un montant de €0,38 million (réparti entre €0,3 million en capital et €0,08 million en prime d'émission). Le nombre total d'actions émises au 31 décembre 2015 s'élève à 60.750.239 et est commenté plus en détail sous la rubrique « Structure de l'actionariat ».

Au 31 décembre 2015, il n'existe ni warrants, ni obligations convertibles susceptibles d'entraîner une augmentation du nombre d'actions.

Réserves et bénéfice reporté :

en millions €	2015	2014
Réserves légales	173,1	138,7
Bénéfice reporté	19,5	22,6
<b>Total</b>	<b>192,6</b>	<b>161,4</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 de €192,6 millions au 31 décembre 2015 (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 €	2015	2014
Divers litiges en cours	0,3	0,4
<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>

La provision pour litiges est basée sur la meilleure estimation des coûts probables qu'Elia devrait supporter à la suite de litiges dans lesquels elle est poursuivie en justice par une tierce partie, ou dans les situations où elle est impliquée dans un litige juridique.

## 6.1.5 Dettes

Les **dettes financières à long terme** s'élèvent à €2.610,2 millions et comprennent, outre le prêt d'actionnaire existant, des emprunts obligataires et l'emprunt contracté auprès de la BEI.

La baisse de €40,2 millions est imputable, d'une part, au reclassement d'emprunts pour un montant de €540 millions, venant à échéance en 2016, du long terme au court terme. Il s'agit d'un emprunt obligataire et d'un emprunt contracté auprès de la BEI, respectivement pour €500 millions et €40 millions.

D'autre part, Elia System Operator a émis le 27 novembre 2015 un nouvel Eurobond de €500 millions venant à échéance en 2024. La marge de crédit de cette opération a été fixée à +75 points de base au-dessus du taux mid-swap de 8,5 ans, soit un coupon de 1,375%. Les produits de l'émission de cet emprunt obligataire serviront à rembourser l'emprunt obligataire susmentionné de €500 millions à l'échéance en 2016.

**Dettes à long terme**

(en millions €) (valeur comptable)	2015	2014
Prêts d'actionnaires tranche A	495,8	495,8
Émission d'euro-obligations	2.094,5	2.094,7
Banque européenne d'Investissement	20,0	60,0
<b>Total</b>	<b>2.610,3</b>	<b>2.650,5</b>
Partie court terme d'emprunts long terme	540,0	0
<b>Total d'emprunts long terme</b>	<b>3.150,35</b>	<b>2.650,5</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 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
Émission d'euro-obligations 2015 / 8,5 ans	2024	500,0
Banque européenne d'Investissement	2017	20,0
<b>Total long terme</b>		<b>2.615,8</b>
Émission d'euro-obligations 2009 / 7 ans	2016	500,0
Banque européenne d'Investissement	2016	40,0
Total court terme		540,0
<b>Total</b>		<b>3.155,8</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>900,0</b>

Les **dettes commerciales** (€ 161,2 millions) ont augmenté de € 14,7 millions. Les factures à recevoir ont augmenté de € 22,2 millions pour atteindre € 82,3 millions, une hausse compensée par la baisse de € 7,5 millions des factures en souffrance, dont le montant s'établit à € 78,9 millions. Les dettes commerciales comprennent un montant de € 69,0 millions pour les certificats verts, contre € 31,0 millions à la fin de l'exercice précédent.

Les **autres dettes** (€ 108,6 millions) comprennent, outre le dividende proposé de € 94,2 millions, essentiellement un prêt interentreprises de € 6,3 millions d'Elia Engineering contracté dans le cadre de la stratégie du Groupe en matière de cash pooling.

**Comptes de régularisation** (€ 343,5 millions). La hausse de € 139 millions résulte de l'augmentation du solde du « mécanisme de décompte », qui est passé de € 139,8 millions fin 2014 à un montant de € 277,2 millions au 31 décembre 2015. Cette rubrique comprend également les frais à imputer concernant les charges financières sur les emprunts (€ 64,5 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 a augmenté de € 130,8 millions. De plus amples explications sur le montant de € 130,8 millions sont fournies sous la rubrique 6.2.1 « Produits d'exploitation ». Un déficit tarifaire provisoire a également été réalisé (€ 6,5 millions) ; il est reporté au sein de la période tarifaire actuelle.

<b>Mécanisme de décompte (en millions €)</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
À rendre aux tarifs de la période tarifaire actuelle	0,0	2,6
Soldes des exercices 2007 à 2012 à récupérer via les tarifs dans la période tarifaire actuelle (2012-2015)	0,0	2,3
Soldes des exercices 2013 à 2015 à récupérer via les tarifs – périodes à déterminer	(277,2)	(144,8)
<b>Solde à récupérer (restituer) dans les tarifs</b>	<b>(277,2)</b>	<b>(139,9)</b>

## 6.2 Compte de 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>2015</b>	<b>2014</b>
Ventes pour les raccordements au réseau	42,1	41,5
Ventes pour l'utilisation du réseau	622,0	608,5
Ventes pour les services auxiliaires	170,6	173,9
Revenus internationaux	67,6	55,8
Autres produits d'exploitation	27,6	19,7
<b>Total produits et autres produits</b>	<b>929,9</b>	<b>899,4</b>
Mécanisme de décompte (écarts par rapport au budget)	(6,5)	(70,3)
Mécanisme de décompte 2013-2015	(130,8)	(36,6)
<b>Total mécanisme de décompte</b>	<b>(137,3)</b>	<b>(106,9)</b>
<b>Total</b>	<b>792,6</b>	<b>792,5</b>

Les ventes pour l'utilisation du réseau ont augmenté de € 13,5 millions par rapport à l'année passée. Cette situation s'explique principalement par la hausse de la compensation des déséquilibres de € 11,5 millions en raison de prix plus élevés.

Les revenus internationaux ont augmenté de € 11,8 millions, principalement à cause de prix supérieurs pour les revenus de congestion et d'enchères sur les interconnexions avec la France et les Pays-Bas, lesquels résultent d'une baisse de la production d'électricité en Belgique à la suite de l'arrêt temporaire de quelques centrales nucléaires.

La hausse de € 7,9 millions des autres produits d'exploitation fait suite principalement à la modification des commandes en cours qui sont supérieures de € 5,0 millions à celles de 2014.

Le mécanisme de décompte reprend les écarts du budget approuvé par la CREG concernant les coûts et les revenus non gérables. Le résultat opérationnel a augmenté de € 130,8 millions, principalement en raison de revenus internationaux plus élevés (€ 59,4 millions), de la baisse de la valeur réelle moyenne de l'OLO (€ 38,5 millions), de la diminution des coûts des services auxiliaires

(€40,7 millions) et de la diminution des charges financières nettes (€32,0 millions). Cette hausse a été compensée en partie par l'augmentation du montant comptabilisé dans les tarifs pour la mise hors service d'immobilisations (hausse de €14,8 millions), la diminution des ventes de services auxiliaires (€16,4 millions) et des moins-values plus élevées (€12,7 millions). Il y avait également un excédent tarifaire temporaire (€6,5 millions), qui a été reporté à la période tarifaire actuelle.

#### 6.2.2 Charges d'exploitation

Les **services et biens divers** (€622,4 millions) ont augmenté de €0,3 million.

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

(en millions €)	2015	2014
Rémunérations	26,7	25,2
Charges sociales	7,8	7,3
Pensions et obligations similaires	4,3	4,0
Autres charges sociales	0,7	0,6
<b>Total</b>	<b>39,5</b>	<b>37,1</b>

Les **rémunérations et charges sociales** ont augmenté de €2,3 millions par rapport à 2014.

Le nombre moyen d'ETP a diminué, durant l'exercice 2015, passant de 299,8 à 296,4.

La hausse des frais totaux de personnel est imputable principale au paiement de l'indemnité de rupture de contrat à l'ancien CEO (de plus amples informations sont disponibles à ce sujet sous la rubrique 1.7.3 « Politique de rémunération » des membres du comité de direction).

#### 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 €118 millions, soit une hausse de €9,7 millions par rapport à 2014. Cette augmentation s'explique par une hausse de dividendes versés par Elia Asset (€+ 8,8 millions) et APX (€+ 3,4 millions à la suite de la vente des activités de clearing à ECC clearing). Cette hausse a été compensée par une baisse des intérêts perçus sur les prêts interentreprises (€- 1,0 million) et une plus faible récupération des charges financières sur des soldes de surcharges non réglés (€- 2,0 millions).

Les **charges financières** (€112,2 millions) comprennent principalement les intérêts dus sur les emprunts à long et à court terme. Ces charges reculent de €6,1 millions, principalement à la suite d'une baisse des intérêts sur les emprunts Eurobond à hauteur de €5,3 millions. L'augmentation des intérêts en 2014 s'explique par le remboursement, en avril 2014, de l'emprunt Eurobond dont le taux d'intérêt était supérieur à celui des autres emprunts Eurobond en cours.

Elia System Operator a conclu des swaps de taux d'intérêt à taux variables pour un montant total de €200 million€ sur le prêt d'actionnaire.

#### 6.2.5 Résultat exceptionnel

Le **résultat exceptionnel** (€- 0,6 million) fait suite aux modifications des intérêts dans les immobilisations financières (voir aussi rubrique 6.1.1).

## 6.2.6 Impôts

En 2015, le bénéfice de l'exercice avant impôts s'élevait à €135,8 millions. Après addition des dépenses non admises et soustraction des revenus imposables définitifs, la charge fiscale d'Elia System Operator s'élève à €10,5 millions en 2015.

À la suite d'un contrôle fiscal réalisé auprès d'Elia System Operator SA sur l'exercice 2004, Elia a reçu, début 2008, un avertissement-extrait de rôle imposant les surplus tarifaires restants au 31 décembre 2004. Les charges d'impôt payées sur le résultat 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>28</sup> avec l'administration fiscale belge. À la suite de cette décision, le fisc doit restituer €118,4 millions à Elia (€80,2 millions d'impôts qui ont été payés deux fois et qui doivent donc absolument être remboursés, €13,6 millions de majoration fiscale administrative et €24,6 millions d'intérêts de retard). L'administration fiscale a cependant interjeté appel le 6 février 2012. La décision du Tribunal de première instance est donc suspendue. Le vendredi 12 novembre 2015, la Cour d'appel de Bruxelles a également statué en faveur d'Elia et a confirmé la décision du Tribunal de première instance. Étant donné que les autorités fiscales belges n'ont pas introduit de recours dans le délai imparti auprès de la Cour de Cassation, la décision de la Cour d'appel est définitive. À la suite de ce jugement, les autorités fiscales doivent rembourser un montant de €93,8 millions, majoré des intérêts et des dépens.

## 6.2.7 Répartition du bénéfice

Lors de l'assemblée générale du 17 mai 2016, le conseil d'administration proposera de répartir le bénéfice comme suit :

Bénéfice de l'exercice	125.360.236,38
Ajout à la réserve immunisé	49.430,26
Ajout à la réserve légale	34.280.705,89
Ajout bénéfice reporté	19.525.455,95
<b>Dividende à distribuer</b>	<b>94.162.870,45</b>

## 7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 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>28</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 contrôle 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,
- le Comité de Corporate Governance.

Il a délégué au Comité d'audit le contrôle :

1. du processus de reporting financier ;
2. de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques d'entreprise ;
3. de l'audit interne et son efficacité ;
4. de l'audit statutaire des comptes annuels et consolidés, en ce inclus le suivi de toute question et recommandation des auditeurs externes ;
5. de l'indépendance des auditeurs externes ;
6. l'examen des comptes et le contrôle des budgets<sup>29</sup>.

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

Le département Finance soutient le Comité de direction dans la mise à disposition en temps utile d'informations financières correctes et fiables nécessaires à la prise de décision pour le suivi de la rentabilité des activités et à la gestion efficace des services financiers de l'entreprise. Le reporting financier externe auquel Elia est soumise comporte

1. le reporting financier et fiscal statutaire,
2. le reporting financier consolidé,
3. les obligations de reporting spécifiques d'une entreprise publique,
4. 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 à l'exactitude de l'information financière, en tenant compte des échéances de contrôle des activités et de l'intervention des acteurs principaux afin d'assurer des contrôles et des comptes adéquats.

#### Intégrité et éthique

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.

---

<sup>29</sup> Pour plus d'informations, voir « Déclaration de gouvernance d'entreprise — comité d'audit »

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.

### **Rôles et responsabilités**

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

### **Compétences**

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 la 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

1. la conformité des déclarations financières aux principes comptables généralement acceptés,
2. la transparence et l'exactitude de l'information présentée dans les résultats financiers,
3. l'utilisation des principes comptables appropriés au secteur et aux transactions de l'entreprise,
4. 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 évaluation 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 stratégiques**

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

##### **Activités de contrôle 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 :

1. une claire séparation des tâches dans les processus évitant qu'une même personne initie, autorise et enregistre une transaction ; des politiques d'accès aux systèmes d'information et des délégations de pouvoirs ont ainsi été définies ;
2. une démarche d'audit intégrée dans les processus internes afin de faire le lien entre les résultats obtenus et les transactions qui les soutiennent ;
3. la sécurité et l'intégrité des données par une attribution correcte des droits ;
4. 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, 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.

#### 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 :

1. l'enregistrement et le suivi des transactions en temps réel ;
2. la saisie de données dans un délai et un niveau de détail conformes aux besoins en matière de gestion des risques ;
3. 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 :

1. un reporting mensuel des indicateurs stratégiques au Comité de direction et au Management ;
2. un suivi des indicateurs opérationnels principaux à l'échelle des départements ;
3. 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 la base de sources diverses telles que :

1. les indices boursiers et les rapports d'agence de notation,
2. la valeur de l'action,
3. les rapports des régulateurs fédéraux et régionaux sur le respect du cadre légal et réglementaire,
4. 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 un 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, pour les entités qui disposent d'un tel organe. 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 et 50Hertz font 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 et en Allemagne. Aux termes de ces dispositions, Elia System Operator et 50Hertz sont soumises à des procédures nouvelles, telle la certification en tant que GRT « fully-owned unbundled ». Ces procédures nouvelles peuvent comporter des risques réglementaires pour les deux entreprises. Elia et 50Hertz ont toutes deux été certifiées 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, tant Elia que 50Hertz continuent 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 ou 50Hertz 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 et/ou 50Hertz.

Elia et 50Hertz font en outre 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.

Conformément à l'article 258 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, la Commission européenne veille notamment à la transposition des directives européennes dans la législation nationale. Elle a à cet égard envoyé un avis motivé à la Belgique, en date du 25 février 2016, dans lequel elle estime, si l'on en croit le communiqué de presse, que la Belgique n'a pas transposé correctement certaines règles relatives au découplage (« unbundling »), ce qui a empêché d'autres entreprises d'installer et d'exploiter des interconnexions. Les règles relatives aux compétences de l'instance de régulation et certaines règles relatives aux consommateurs semblent également ne pas avoir été transposées de manière adéquate. Les autorités belges doivent informer la Commission au sujet des mesures prises pour remédier à la situation

La rentabilité de la société est largement déterminée par un mécanisme de rémunération équitable et par un mécanisme d'incitants tarifaires. Pour la période 2016-2019, des éléments incitatifs diversifiés et répartis sur 4 années ont été introduits. Le résultat financier d'Elia est, d'une part, influencé chaque année par l'évolution des obligations linéaires belges (OLO à 10 ans) et, d'autre part, par un mécanisme spécifique introduit à partir de 2016. Ce nouveau mécanisme comporte à la fois un incitant lié à l'avancement des travaux de construction des projets majeurs principalement liés aux capacités d'interconnexion, et un terme correctif qui traduit l'écart entre la valeur réelle de l'OLO de l'année et une valeur de référence. Le résultat financier d'Elia est également influencé 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 3 décembre 2015, 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 2016.

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 coût 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 réglementaires 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.

Les tarifs appliqués par 50Hertz sont soumis à la régulation de l'Agence de régulation fédérale allemande, la Bundesnetzagentur (BNetzA). Les décisions et actions de la BNetzA dans le cadre réglementaire actuel sont susceptibles d'avoir un impact substantiel sur 50Hertz.

En outre, le cadre réglementaire régissant les activités de 50Hertz est soumis à d'importantes législations et réglementations européennes, nationales et régionales. Même si 50Hertz s'efforce d'anticiper la législation européenne, de nouvelles directives et des règlements préparés au niveau européen ou des directives ou règlements en attente de transposition en droit national (comme les dispositions du 3e package énergétique) sont toujours des éléments d'incertitude.

La législation et les directives relatives aux sources d'énergie renouvelables peuvent également avoir un impact significatif sur la trésorerie de 50Hertz. Des modifications de la législation peuvent induire des variations significatives du risque réglementaire et/ou de trésorerie actuelle.

### **Sur le plan régional**

Le cadre réglementaire 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.

Au niveau des surcharges tarifaires, en 2015, la revente de certificats verts wallons vers un opérateur chargé de leur mise en réserve a significativement réduit le risque qui pesait sur les besoins de trésorerie. Par ailleurs, les modifications réglementaires wallonnes intervenues en 2015 prévoient désormais notamment un encadrement explicite de l'octroi potentiel de nouveaux certificats verts et un reporting trimestriel de la CWaPE à l'occasion duquel cette dernière propose, le cas échéant, une adaptation des quotas qui déterminent la demande de certificats. Une surveillance vigilante de l'évolution effective du marché des certificats verts reste d'application.

## 7.2.2 Risques opérationnels

### Équilibre énergétique

Chaque année, Elia et 50Hertz visent 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 depuis 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. 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. Les nombreux événements survenus en 2015 et concernant le parc de production nucléaire belge illustrent les incertitudes qui affectent les conditions d'approvisionnement. La disponibilité effective et la localisation de ces productions interagissent également avec les programmes de maintenance et/ou d'investissement sur les réseaux 400 kV, ainsi que sur les conditions d'accès à des ressources en mesure de fournir les services auxiliaires nécessaires à l'exploitation du réseau.

Elia s'attend à d'autres fermetures définitives ou partielles d'unités de production d'électricité à l'avenir, ce qui est de nature à peser sur la situation de l'approvisionnement. Le besoin de continuer à recourir aux réserves stratégiques et/ou d'autres mécanismes reste donc une préoccupation majeure pour les exercices futurs.

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, alors que les volumes de production variable d'électricité décentralisée augmentent et que la capacité de production centralisée ne cesse de diminuer, Elia doit faire en outre face à des assets vieillissants. Ces trois facteurs rendent le maintien de l'équilibre du réseau de plus en plus complexe.

### Interruptions de courant

La fiabilité des réseaux de transport d'Elia et de 50Hertz 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 et par 50Hertz 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 et de 50Hertz 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 de 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 tels qu'Elia et 50Hertz.

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 ou 50Hertz sont susceptibles 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 que 50Hertz ont 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, en cas d'accident ou d'attaque externe, peuvent blesser physiquement des personnes. 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 et 50Hertz fonctionnent selon le cadre réglementaire belge ou allemand.

Afin de financer leurs investissements et de réaliser leurs objectifs stratégiques à court terme et à long terme, Elia et 50Hertz accèdent aux marchés des capitaux. Au moment de la rédaction de ce rapport, les marchés sont fortement influencés par quelques tendances macro-économiques majeures. Les préoccupations concernant l'économie chinoise, et plus particulièrement sa capacité à évoluer depuis une économie industrielle vers une économie davantage fondée sur la consommation intérieure, ainsi que la pression incessante sur le prix des matières premières sont sources d'incertitude sur les marchés financiers. On s'attend, au moins à moyen terme à la poursuite des politiques monétaires proches du Intérêt-Zéro, même si en fin 2015, la Réserve Fédérale américaine a revu son taux à la hausse pour la première fois depuis près de 10 ans. L'ensemble de ces éléments macroéconomiques se traduisent au niveau des marchés par une grande volatilité, qui devrait perdurer en 2016. Cette situation pourrait avoir un effet négatif sur la croissance d'Elia et 50Hertz, ainsi que sur la poursuite de leurs objectifs. Aussi bien pour Elia que pour Eurogrid GmbH (société mère de 50Hertz), des facilités de crédit sont en place afin de mitiger le risque de difficultés de financement à court terme. Par ailleurs, Elia et Eurogrid GmbH font l'objet d'un rating, respectivement, par S&P et par Moody's. D'éventuelles mesures spécifiques dans le cadre de ces évaluations ne sont pas prévisibles ; elles pourraient éventuellement avoir un impact sur le financement.

Suite aux nouvelles législations et réglementations belges relatives à la production décentralisée ou renouvelable, notamment sur la 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 la trésorerie d'Elia. Dans la mesure où la réglementation impose l'annulation de certains de ces certificats, la compensation des dépenses encourues par Elia exige l'application d'une surcharge appropriée. 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. Par ailleurs, afin de tenter d'éviter une forte augmentation tarifaire, le gouvernement wallon a instauré un mécanisme par lequel Elia peut demander le placement en réserve de certificats verts chez un tiers externe agréé en vue de limiter temporairement le nombre de certificats verts excédentaires présents sur le marché.

Elia a mis en place les mécanismes réglementaires 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 réglementaire à l'échelon fédéral et régional.

De manière similaire 50Hertz est exposée à un risque de liquidité suite à son obligation d'acheter à prix fixe l'électricité produite par des sources renouvelables et de la revendre à des prix qui varient en fonction du marché.

## 7.2.4 Facteurs contextuels

### Risques macro-économiques

Les économies européennes continuent d'être confrontées à des niveaux d'incertitude et de volatilité élevés. Même si la relance économique faible, après une attente de longue date, a semblé résistante et durable en 2015, différents facteurs laissent cependant les économies européennes vulnérables.

Ainsi, une légère reprise économique européenne s'est manifestée, en partie, grâce à un pouvoir d'achat des ménages favorisé par un niveau d'inflation très faible, surtout grâce aux prix des matières premières qui sont à un niveau historiquement bas. Elle semble avant tout liée à la demande intérieure à la zone euro car, malgré la faiblesse relative de l'euro, les exportations extra-zone restent à la traîne. Pour 2016, de nombreuses prévisions donnent à penser que ces observations pourraient persister. L'évolution du cadre politique dans les différents pays de la Communauté européenne suscite toutefois de nombreuses interrogations, telles que l'issue des épisodes du Grexit et des discussions autour d'un éventuel Brexit. L'impact des conséquences effectives des flux migratoires en cours reste également incertain.

Au niveau des taux d'intérêt, leur niveau bas favorise sans doute théoriquement les investissements en raison des conditions de financement favorables, alors que les décisions d'investissement restent difficiles face aux larges incertitudes qui pèsent sur le futur.

Enfin, les instabilités boursières récentes et l'évolution du contexte géopolitique en Europe et Moyen-Orient confirment le contexte d'incertitude et de volatilité actuel.

### 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 3<sup>e</sup> paquet de directives européennes. Cette nouvelle Loi Electricité :

1. renforce la dissociation des activités de transport ;
2. précise plus en détail les règles d'exploitation et d'accès au réseau de transport d'électricité ;
3. 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
4. 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 contexte 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. La Région flamande, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne ont elles aussi transposé dans leur cadre normatif les dispositions du troisième paquet européen qui les concernent. Les décrets régionaux sont complétés par plusieurs autres réglementations en matière de service public, 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 le régulateur fédéral. Ses compétences par rapport à Elia comprennent notamment :

1. l'approbation des conditions standardisées des trois principaux contrats utilisés par la société au niveau fédéral, à savoir le contrat de raccordement, le contrat d'accès et le contrat ARP ;
2. l'approbation du système d'allocation de capacité aux frontières entre la Belgique et les pays voisins ;
3. l'approbation de la nomination des membres indépendants du conseil d'administration ;
4. 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 de la fourniture des services auxiliaires par Elia ;
5. la délivrance d'un certificat attestant 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 exploite 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 transport d'électricité. Pour les réseaux ayant une fonction de transport d'électricité, la tarification relève de la compétence exclusive de la CREG.

### 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 en tenant compte, d'une part, des évolutions de 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 la base de cette méthode tarifaire revue.

### Réglementation tarifaire applicable en Belgique

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), Elia 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 1<sup>er</sup> janvier 2008, les mécanismes de régulation tarifaire mis en place prévoient la fixation de tarifs approuvés, sauf circonstances particulières, pour des périodes de quatre 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 de 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 sur le 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 (« coûts 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 (« coûts de groupe 2 » dont les écarts budgétaires conduisent 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 1<sup>er</sup> 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 :

1.  $A : [33\% \times \text{RAB moyenne} \times ((\text{OLO } n) + (\text{bêta} \times \text{prime de risque}))]$  ; plus
2.  $B : [(S - 33\%) \times \text{RAB moyenne} \times (\text{OLO } n + 70 \text{ points de base})]$  ;
3. OLO n représente le taux d'intérêt des obligations linéaires belges à 10 ans, pour l'année concernée ;
4. S = fonds propres consolidés/RAB, selon les normes comptables belges (BE GAAP) ;
5. À plus long terme, le facteur bêta sera calculé sur une période de 7 ans et comparé avec l'indice BEL 20. 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 : [(OLO n + 70 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 la 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 réglementaire future.

### Coûts de groupe 2

Les coûts de groupe 2 sont soumis à un mécanisme de 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 maîtriser 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 précédemment, la CREG a adopté le 18 décembre 2014 un nouvel arrêté fixant la méthodologie tarifaire qu'Elia, en tant que gestionnaire des réseaux ayant une fonction de transport, devra respecter pour l'établissement de sa proposition tarifaire couvrant la prochaine période réglementaire allant du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 décembre 2019. En comparaison avec 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 coûts à couvrir. Ces éléments s'appliqueront effectivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## 7.4 Recherche et développement

Afin de soutenir la transition énergétique et l'évolution du business model, Elia investit dès maintenant dans la recherche de solutions innovantes pour contribuer à la sécurité d'approvisionnement en Belgique et en Europe. Dans ce cadre, Elia joue un rôle novateur dans chacun de ses 3 métiers : la gestion de l'infrastructure, la maintenance opérationnelle du système et l'intégration des marchés en Belgique dans le contexte européen.

Au-delà des projets que le groupe entreprend avec des partenaires tels que les entreprises, les universités et les fournisseurs de technologie, le groupe valorise l'innovation au travers de sa culture d'entreprise. Par ce biais, le groupe souhaite permettre à tous ses collaborateurs de proposer et mettre en place des idées novatrices.

Les projets d'innovation menés au sein du Groupe, en collaboration avec des partenaires belges et européens, sont organisés autour de trois axes.

- Gestion de l'infrastructure : exceller dans la gestion des actifs du futur réseau
  - ~ Innover pour exceller dans la gestion des actifs du futur. Ces projets concernent en particulier l'évolution vers des réseaux à courant continu et la gestion prédictive des actifs ;
- Opération du système : développer et gérer le système électrique 2.0
  - ~ Innover pour anticiper le développement et la gestion du système électrique 2.0. Ces projets s'articulent autour de 3 axes : le développement du réseau national et européen, la gestion de la planification opérationnelle et la garantie d'un fonctionnement stable du réseau ;
- Facilitation du marché : rester le mieux placé pour faciliter le marché
  - ~ Innover pour maintenir un niveau de sécurité d'approvisionnement adéquat et abordable, et parvenir à un marché de gros européen favorisant la flexibilité à partir de différentes sources et localisations.

Un esprit d'innovation au jour le jour : plusieurs actions ont été mises en place au sein d'Elia pour stimuler l'esprit d'innovation et soutenir indirectement ces projets du futur. L'Innovation Sharing est un programme interne pour les techniciens visant à déployer leurs propositions innovantes développées localement vers l'ensemble de la Belgique, et ce afin d'en faire profiter chaque collaborateur sur le terrain. Les techniciens d'Elia ont ainsi l'occasion de pousser leur réflexion et de contribuer à l'échelle nationale à améliorer l'entreprise et ses activités.

De plus amples informations sont disponibles 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 COLLÈGE DES COMMISSAIRES**

Voir annexe.