

Délibération n° 2024-01-25-003

Extrait du registre des délibérations

Du Comité syndical du 25 janvier 2024

Objet : RAPPORT
D'ORIENTATION
BUDGETAIRE - ROB

Rapporteur : Sébastien
GOUTTEBEL

Secrétaire de séance :
Madame Florence
LHERMET

Date de convocation :
20 janvier 2024

Nombre de délégués :

En exercice : 140
Présents : 45
Pouvoir : 3
Votants : 48

Pour : 39
Contre : 0 –
Abstention : 0 –

L'an deux mille vingt-quatre, le vingt janvier à dix heures en application des articles L.2121-7 et L.2122-8 par renvoi du L.5211-1 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), le comité syndical de territoire d'énergie Puy-de-Dôme, dûment convoqué, s'est réuni, Domaine de la Prade à Cébazat, sous la présidence de M. GOUTTEBEL, Président.

Le quorum n'ayant pas été atteint à cette occasion, le comité syndical a de nouveau été convoqué le 25 janvier 2024 à dix huit heures, en application des articles L.2121-17 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), en visioconférence.

Etaient présents les délégués suivants :

Titulaires :

GOUTTEBEL Sébastien, CHABRILLAT Rémi, LHERMET Florence, COUDUN Laurent, DUCOING Guy, LECHEVALLIER Christine, OLIVAIN Thierry, BESSEYRE Fabien, DOMINGO Marcel, DURAND Jean-Paul, DUMAS Daniel, AMBLARD Patrick, FRUCHART Jean-Luc, COUPAT Sylvie, DEMAY André, NORE Michel, ARCHENY Danièle, PRADIER Alain, ROBIN Christian, SAVY Philippe, RAYNAUD Dominique, BOUYOUX Francis, GROSSHANS Michel, BOULLOT Bruno, BRUGIERE Eric, JARLIER Dominique, DUDYSK Philippe, PERCHE Serge, METZGER Pierre, DURANTIN Christian, GAUMY Francis, EGLI Eric, ROGER Christine, CLEMENT Jean-Marie, KHATCHADOURIAN-TECER Claudine, MIZOULE Lucie, HACHEMI-LANSON Nouredine, BARRASSON Bernard, LEVI ALVARES Luc, PONTRUCHER Bruno, BOISNAULT Christian, LOPEZ Argimiro, BAULAND Gisèle, JOURDY Isabelle, BARRAUD Pierre

Pouvoirs :

GUILLAUME Stéphane donne procuration à GOUTTEBEL Sébastien, AUBRY Jacques donne procuration à BAULAND Gisèle, BONNET Nicolas donne procuration à CHABRILLAT Rémi

Secrétaire de séance : Mme LHERMET

RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE - ROB

Le Président rappelle que l'article 107 de la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) a modifié les articles L 2312-1, L 3312-1 et L 5211-36 du Code Général des Collectivités Territoriales en complétant les dispositions relatives à la forme et au contenu du débat d'orientation budgétaire.

Le décret n° 2016-841 du 24 juin 2016 relatif au contenu ainsi qu'aux modalités de publication et de transmission du rapport d'orientation budgétaire (ROB) est venu compléter la loi.

Le ROB donne lieu à un débat.

Celui-ci est acté par une délibération spécifique, qui donne lieu à un vote.

Fait et délibéré, les jours, mois et an que dessus,

Au registre sont les signatures

Pour copie conforme :

Le Président,

Monsieur Sébastien GOUTTEBEL



territoire
d'énergie
PUY-DE-DÔME

Rapport d'Orientations Budgétaires (ROB) 2024

2024 s'annonce comme une année charnière à double titre :

Les enjeux énergétiques dont l'actualité se fait écho, sont de plus en plus prégnants, positionnant TE63 comme un acteur central de la transition et un partenaire privilégié des territoires sur les sujets de production, de distribution et d'utilisation des ressources.

En témoignent les demandes croissantes des Collectivités en éclairage, électrification et bornes de recharge de véhicules, que TE63 s'emploie à satisfaire, au prix d'efforts ambitieux qui ont conduit ces récentes années à une dégradation de sa santé financière.

Il s'agit dans l'immédiat de restaurer l'autofinancement pour retrouver des marges d'interventions devant permettre au TE63 de tenir son rang dans les évolutions sociétales qui s'imposent désormais à l'action publique.

Les réflexions entreprises au cours de l'année 2023 sur la base de ces constats se déclinent en 3 axes :

- Prioriser les secteurs d'intervention et allouer en conséquence des moyens financiers en adéquation avec les capacités d'investissements du TE63 : arbitrage des opérations et programmes, planification plus structurée ;
- Revoir les modalités de financements : taux de participation du tiers demandeur, échéancier des abondements ;
- Mettre à jour les processus fonctionnels de travail, aussi bien en interne (TE63/SEMELEC63) qu'avec les externalités (partenaires institutionnels financeurs, Collectivités Locales, personnes privées physiques ou morales) pour tendre vers une meilleure efficacité (accessibilité, fluidité, intelligibilité).

Pour parachever cette ambitieuse et laborieuse démarche, la gouvernance estime pertinent de recourir à une expertise externalisée. Les attendus sont multiples :

- Le regard d'une tierce personne spécialisée qui ne sera pas immergée dans le fonctionnement permettra de vérifier que les actions imaginées sont réalisables et peuvent être rendues opérationnelles ;
- Proposer des perspectives d'améliorations et d'autres pistes de travail sur des aspects budgétaires et comptables ;
- Confronter la situation du TE63 à l'actualité réglementaire juridique et financière pour notamment le positionner sur la cartographie des risques ;
- Faire le bilan de l'historique de l'établissement et traduire les chiffres, ratios, indicateurs, dans une analyse qui pourra servir :
 - de référence pour une évaluation ultérieure (points de comparaison) ;
 - de support harmonisé au fond et à la forme conventionnellement admis, permettant le parangonnage avec d'autres Collectivités.

- Conduire des entretiens avec les personnes ressources du circuit financier (TE63/SEMELEC63/Paierie Départementale) et rapporter les liaisons fonctionnelles de travail incluant leurs effets exogènes sur les interlocuteurs de l'Etablissement. L'association TE63/SEMELEC étant singulière dans le réseau des Territoires d'Energie, l'assistant(e) conseil expérimenté(e) à d'autres modes de fonctionnement, sera missionné(e) pour établir un logigramme des process de travail et proposer des évolutions pour les rendre plus qualitatifs.
- Produire des livrables exploitables en des fins de communication institutionnelle (différentes instances du TE63, partenaires financiers, organisations d'Etat), et pouvant être retravaillés par la chargée de communication à destination du grand public.

Le recours à un consultant conseil a pour intérêt de « certifier » la bonne conduite dans les actions envisagées par TE63 et qui sont explicitées dans le Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB)

I. **Éléments contextuels commentés tirés des projections macro de réalisation du Budget 2023**

Au 31/12/2023 (des écritures complémentaires peuvent être passées en section fonctionnement jusqu'au 31/01/2024), les perspectives de résultats pour l'exercice 2023 sont :

1. Un excédent d'investissement estimé à + 9 M€.

Pour mémoire, le déficit d'investissement cumulé constaté au Compte Administratif (CA) 2022 étant de - 13.418 M€, il serait ramené à - 4.918 M€ au 31/12/2023

Le résultat positif 2023 de la section d'investissement est obtenu avec la souscription du 2nd emprunt de 8 M€ qui a été décidé au Comité Syndical du 7 octobre et souscrit au cours du dernier trimestre.

Par ordres de grandeur, les 16 M€ de prêts contractualisés en 2023 :

- Couvrent 36% des dépenses d'investissements de l'année
- Représentent 34 % de l'encours de dette (remboursement du capital) qu'il restait au TE63

L'existence de Restes à Réaliser conséquents reflète la difficulté structurelle à percevoir les recettes concomitantes aux opérations d'investissements, dans des délais rapprochés du mandatement (jusqu'à 2 ans de différé), avec pour conséquences :

- TE63 doit assumer le portage de Trésorerie pour le financement des travaux.
A défaut de disposer des liquidités suffisantes, le recours à une ligne de trésorerie occasionne des frais financiers. En 2023, les tirages sur lignes de trésorerie ont été permanents jusqu'à mi-novembre. Généralement de l'ordre de 8 à 9 M€ avec des pics à 13 M€. Les frais financiers sont de 224 K€ pour l'année.
- Ces 3 dernières années, TE63 a fortement accru ses perspectives d'investissements, augmentant progressivement de 30 M€ (stabilisés jusqu'en 2018) à 37 M€ dernièrement.

Dans les faits :

- Les entreprises de travaux et le mandataire ne sont pas en capacité fonctionnelle de tenir un tel rythme et réaliser les programmes sur l'année. Les différés passent en restes à réaliser ;
- Le modèle économique des opérations et leur planification de financement par TE63 n'a pas intégré le décalage temporel entre paiement des travaux et perception des participations, qui peut être de 2 années. La périodicité budgétaire étant annuelle, le retard d'encaissement de recettes de plusieurs exercices se traduit par un déficit d'investissement.

Les pourcentages de RàR reflètent bien ce constat: ils atteignent 22 % des dépenses d'investissements budgétées aux comptes 2315 et 458xxx et 44 % des recettes d'investissements budgétées aux comptes 13xxx (participations) et 458xxx (travaux sous mandats).

2. Un excédent de fonctionnement estimé à + 9 M€

Il sera proposé lors du vote du Budget Primitif, d'affecter la totalité de l'excédent de fonctionnement 2023, au comblement du déficit de la section d'investissement (compte 1068 de recettes d'investissement) et au provisionnement des opérations futures. TE63 est une Collectivité de projet avec peu de charges de fonctionnement et majoritairement des travaux « cœur de métiers » en investissements. Mais les ressources de cette section n'étant pas à hauteur des coûts des projets, il est nécessaire de mobiliser les marges dégagées sur la section de fonctionnement.

II. Objectifs pour les exercices budgétaire à venir :

1. Ramener le Restes à Réaliser à des montants plus recevables

Ce mécanisme comptable a été pensé pour tenir compte de la réalité de décalage calendaire entre l'inscription budgétaire, l'exécution et la constatation comptable. Néanmoins, des montants et durées trop élevés complexifient la lisibilité et le pilotage financier. Ils reflètent un schéma de fonctionnement inadapté.

2. Retrouver un fonds de roulement positif permettant de financer les dépenses, le cas échéant avec un recours modéré et éphémère aux tirages sur ligne de trésorerie

Cet objectif est un prérequis pour pouvoir abonder au démarrage, la phase opérationnelle des nouvelles compétences du TE63 telles que la mise en place d'une Régie pour la production et la vente de chaleur.

3. Réduire le déficit d'investissement, indicateur de bonne gestion et de santé financière
4. Avoir un pilotage équilibré du niveau de dette de la Collectivité, entre désendettement et financement raisonné des opérations par l'emprunt

III. Orientations 2024

Le passage à la nomenclature budgétaire et comptable M57 ne se fera finalement pas au 1^{er} janvier 2024. Il demeure trop d'anomalies historiques d'écritures à corriger ou à passer. Ces chantiers seront menés en 2024 pour un éventuel passage à la M57 au 1^{er} janvier 2025. En effet, vu les spécificités du TE63, le Trésorier payeur étudie comme recommandation, l'emploi de la nomenclature M4 (utilisée pour les Services Publics Industriels et Commerciaux).

A. Section de fonctionnement

Une des singularités du TE 63 par rapport aux Collectivités Territoriales plus « traditionnelles » réside dans des produits bien plus dynamiques que les charges qui sont, elles, très limitées. En particulier la TCFE et la redevance de concession.

1. Recettes de Fonctionnement

a. La Taxe sur les Consommations Finales d'Electricité (TCFE)

Elle est de 12.7 M€ en 2023 (notamment en raison de la perception de queues de taxes rattachées au dernier trimestre n-1), soit environ les 2/3 des produits de fonctionnement. L'environnement économique contraint susceptible d'entraîner des changements de comportements des consommateurs, invite à pronostiquer une tendance baissière. L'estimation 2024 pourrait prudemment s'établir à 10 M€ (le nouveau mécanisme d'encaissement fait qu'il n'y aurait plus de reliquats n-1).

Pour rappel, le dispositif de collecte de la TCFE est modifié en 2023.

Les déclarations sur les volumes livrés et les montants facturés aux usagers, sont dorénavant transmises par les fournisseurs d'énergies directement à la Direction Générale de Finances Publiques (DGFIP). La collecte de la taxe est assurée par les services centraux de l'Etat qui la reverse ensuite aux bénéficiaires (dont fait partie TE63).

TE63 n'est plus directement notifié par les fournisseurs présents sur son territoire et ne dispose pas d'outil consultatif des volumes d'électricité et montants de TCFE par Commune. Ces informations sont reprises dans un arrêté préfectoral.

2023, année de transition entre les 2 dispositifs, il était initialement prévu que :

- Les 2 premiers trimestres seraient calculés sur une base 2021 actualisée d'un indice économique INSEE des prix à la consommation (IPC, 1.016%) ;
- Les 2 derniers trimestres seraient basés sur le réel 2023.

Dans les faits, le régime a été révisé en cours d'année. L'arrêté préfectoral a été rédigé et notifié au TE63 au mois d'août. Il englobe la totalité de l'année 2023. La TCFE est donc extrapolée d'une règle de calcul, les outils servant à la constatation au réel n'étant, par supposition, pas prêts.

TE63 perçoit désormais mensuellement, un virement de la Préfecture, du 12^{ème} du montant notifié.

Pour 5 Communes qui ont choisi de conserver tout ou partie de la compétence d'électrification, TE63 leur reverse comme précédemment la quote-part de TCFE collectée sur leurs territoires (détail par Commune annexé à l'arrêté préfectoral). Ce mécanisme est largement impacté par la réforme (développé dans le § « 2. Charges de fonctionnement).

b. Autres ressources

Les produits de fonctionnement sont des mécanismes et des montants stabilisés qui n'appellent pas de choix de gestion particuliers. On peut noter par ordre décroissant d'importance :

- Les redevances de concession versées par ENEDIS (3.2 M€). En 2022, elle était de 5.05 M€ en raison d'un rattrapage ponctuel de l'exploitation 2019/2021
- Les redevances d'occupation du domaine public perçues auprès des opérateurs de télécommunications (300 K€)
- Les remboursements d'assurances consécutifs à un sinistre occasionné par des tiers sur les ouvrages propriété du TE63. Classiquement : accident de la route contre un candélabre. (200 K€). Après avoir fortement diminuées en 2022, les déclarations remontent à leur niveau antérieur.
- Le loyer + charges pour les locaux utilisés par SEMELEC au siège du TE63 (80 K€)
- La facturation de l'usage des bornes du TE63 aux sociétés proposant des services de recharges de véhicules électriques. Une année d'IRVE représentait environ 30 K€. Avec la montée en puissance des véhicules électriques, cette recette est amenée à s'accroître (estimé : 50 K€)
- Il n'est pas envisagé en 2024 de vente de Certificats d'Economies d'Energies (CEE) qui avaient rapporté 281 K€ en 2023.
- Les cotisations et participations des Collectivités Territoriales à la maintenance et l'entretien du réseau (5 M€).

Il y a un réel sous- sujet sur ce point. Actuellement les illuminations festives (pose/dépose) coutent annuellement environ 1.8 M€ dont la moitié est à la charge des Collectivités et

l'autre moitié à celle du TE63. Il s'agit d'investissements « non indispensables » et qui plus est, éphémères. Le Territoire Energie souhaiterait mobiliser ses ressources sur des interventions plus nécessaires et durables. Il pourrait continuer à proposer aux Collectivités le portage technico-administratif (marchés avec les opérateurs économiques, gestion du calendrier des entreprises) mais répercuterait l'intégralité du coût au demandeur). Il faut donc s'attendre à une baisse du volume de commande pour 2024/2025 (- 300 K€) A savoir que sur une année civile :

- 1/3 de la dépense concerne la dépose des illuminations n-1
- Les 2/3 sont constitués par la pose en année n

Sur ce montant révisé de 1.5 M€, le supplément de recettes (la 2nde moitié de la somme) serait donc de 750 K€, mais budgété en 2024 à 500 K€ étant donné que 1/3 concerne la dépose n-1 qui est déjà actée.

Cette piste n'ayant pas été actée, sa modélisation financière n'est pas incluse dans le ROB.

Compte tenu des volumes constatés et envisageables, les recettes de fonctionnements peuvent s'estimer à 17.58 M€ au BP 2024 (pour mémoire : 17.7 M€ en 2023). L'objectif étant comme à l'accoutumée, de dégager un fort excédent à consacrer à l'investissement.

2. Dépenses de fonctionnement

Les aspects les plus significatifs méritant d'être spécifiquement développés, étant donné les montants qu'ils représentent et/ou de leurs enjeux, sont :

a. TCFE

Le nouveau mécanisme de TCFE et sa formule transitoire décrite précédemment induit, en l'état, des effets délétères sur les reversements opérés par TE63 aux 5 Communes ayant conservé tout ou partie de leur compétence d'électrification.

Historiquement, les reversements représentaient environ 900 K€/an. Les sommes mentionnées par l'arrêté préfectoral font état de 1.850 M€.

Alerté par ce doublement, TE63, à l'instar des autres Territoires Energie qui sont aussi confrontés à ces mêmes variations inexplicables, s'est rapproché de la DGFIP. Sans plus de prévenance, les services centraux ont établi un calcul intégrant les puissances supérieures à 250 KVA, qui ne faisaient jusqu'alors pas partie de l'assiette de la taxe.

La Fédération de tutelle FNCCR a entrepris au nom des Territoires Energies, des discussions afin de corriger la règle de calcul, pour l'instant en vain, l'administration centrale demeurant sur sa position.

Dans le but d'éviter des jeux d'opérations de paiements/remboursements si l'affaire devait évoluer, les Territoires d'Energie retiennent l'option de s'accorder un délai supplémentaire en maintenant au 2^{ème} semestre 2023 et pour 2024 le dispositif transitoire initialement imaginé jusqu'au 1^{er} semestre 2023. A savoir, de faire des reversements trimestriels aux Communes sur la base de n-2 actualisé par l'indice INSEE des Prix à la Consommation. Une fois le dispositif stabilisé, les régularisations se feront par différence entre les sommes dues et les versements :

- 1^{ère} hypothèse : il y a effectivement une erreur dans la méthodologie de calcul de la DGFIP et les régularisations devraient lors être modiques ;
- 2^{ème} hypothèse : la DGFIP reste sur sa position. Dans ce cas, les régularisations porteront sur la différence entre les versements et les montants notifiés dans l'arrêté préfectoral, soit :
 - + 1 M€ pour 2023 (versé 900 K€ sur la base de 2021 actualisé de l'IPC contre pour 1.850 M€ notifiés par l'arrêté préfectoral) ;
 - + 1.2 M€ pour 2024 (900 K€ qui seraient versés sur la base de 2022 actualisé de l'IPC contre 2 M€ hypothétiquement notifiés).

Par précaution, il conviendrait d'inscrire au budget 2024 le montant maximal dû si l'hypothèse la plus pessimiste (pour les finances du TE63) se confirme, soit près de 3 M€.

A noter :

- Lors de la Décision Modificative n°2 du budget 2023, TE63 s'était d'ores et déjà prémuni contre ce risque financier. Mais la latence du dossier fait que les points de désaccords avec la DGFIP ne se sont pas solutionnés en 2023 ;
- Du coup, une partie des crédits a été consacrée au paiement des 4^{ème} trimestres de TCFE, qui étaient jusqu'alors versés en début d'année n+1 (décalage calendaire lié au régime déclaratif des fournisseurs). Il était possible en 2023 de les verser sur le bon exercice puisque connus à l'avance car basés sur une règle de calcul (200 K€) ;
- La discordance dans le mécanisme de la DGFIP, qui prévoyait une TCFE « au réel » à compter du 2^{ème} semestre 2023, mais qui établit au cours de l'été, des arrêtés préfectoraux couvrant toute l'année, donc basés sur des estimatifs ;
- L'absence pour les TE, d'outils de consultation des volumes et montants déclarés par les fournisseurs d'énergies qui effectuaient jusqu'en 2022 leurs démarches auprès des syndicats départementaux d'électrification.

La TCFE représente la dépense la plus préoccupante en termes d'enjeux et d'incertitudes.

b. Remboursements des intérêts de produits financiers

- Dette

Il est prévu de recourir de façon raisonnée à l'emprunt, en complément de l'autofinancement.

Le désendettement du TE63 marquera le pas et passera par un palier avec la souscription du 2nd emprunt de 8 M€.

D'environ 830 K€ en 2023, les intérêts de la dette se sont accrus par rapport au prévisionnel en raison de la forte augmentation des taux d'intérêts bien que seulement 4 emprunts aient été souscrits avec une formule d'indexation (Euribor ou livret A).

Il est pertinent de prévoir à minima 1.5 M€ pour le paiement des intérêts de la dette en 2024 en considérant le recours à l'emprunt et l'absence de détente des marchés financiers, qui n'est pas annoncée à court termes. La prévision sera affinée courant du 1^{er} trimestre (pour un vote du Budget Primitif au 16 mars).

- Ligne de trésorerie

Approchant les 224 K€ en 2023 (12 K€ en 2022), les 3 axes de propositions (budgétaires, conventionnements avec les tiers et gestion financière) qui sont présentés dans le § « B. Section d'investissement » visent à maintenir durablement une trésorerie positive.

L'objectif est d'éviter la double peine.

Lorsque l'avance financière par TE63 ne peut être évitée (mais devant en tout cas rester limitée en montant et dans le temps), a minima, que ce portage de trésorerie n'occasionne pas d'AGIOS liés au recours à une ligne de crédit.

Les 2 flux périodiques de décaissement les plus impactant sont :

- Les échéances de la dette dont les sommes sont erratiques d'un mois sur l'autre ;
- Les trains de demande de paiements de SEMELEC (par quinzaine, représentant en moyenne 3 M€/mois).

S'ajouteraient :

- En fonction de l'issue du dossier, les reversements trimestriels de TCFE aux Communes ;
- L'exercice des nouvelles compétences sur le financement des projets à énergies renouvelables (fonds chaleur de l'ADEME, Régie production et vente de chaleur).

Pour pallier les gros décaissements, il convient de conserver par prudence un contrat de ligne de trésorerie pour des recours sporadiques à des tirages. L'objectif serait d'en diviser par 3 les frais liés à son utilisation (budgété : 100 K€)

c. Entretien de l'éclairage public

En situation stabilisée, l'entretien d'éclairage public est d'environ +/- 5.2 M€/an. Il est de 6.1 M€ en 2023. Son financement se fait par :

- la participation des Collectivités : 3.6 M€
- les fonds propres du TE63 : 2.4 M€

A noter que cette dépense est éligible au FCVTA (1 M€ pour 6 M€ de dépenses) mais du fait de son mécanisme de remboursement, il ne sera perçu qu'en n+2.

C'est un gros poste de dépenses en raison de la quantité de points lumineux (140 000 en gestion TE63).

L'écart avec les 4.4 M€ dépensés en 2022, tient travaux du 3^{ème} trimestre 2022 payés en 2023 ; D'ordinaire, le 3^{ème} trimestre est payé sur l'année n et seul le 4^{ème} trimestre est payé sur n+1.

Pour faire écho au sujet « illuminations » abordé précédemment pour sa partie recettes, la piste concomitante identifiée est une baisse des dépenses qui pourrait être de 300 K€ (sur les 1.8 M€/an actuels), en raison :

- de la disparition de l'effet d'aubaine de la contribution TE63
- des effets d'une conjoncture inflationniste, propice aux économies d'énergies.

Les dépenses d'illuminations étant à cheval sur 2 années (1/3 tiennent à la dépose de l'année n-1), ce sont 200 K€ qui pourraient être soustraits des dépenses de fonctionnement du TE63.

Dans la perspective de repositionner les interventions du TE63 sur les enjeux énergétiques d'actualité sans perdre de vue la conservation des ouvrages existants en bon état, il convient aux élus de se positionner globalement sur les montants alloués à l'entretien maintenance du parc d'éclairage public.

Pour 2024, ce poste serait dimensionné à 5 M€.

d. Personnels

Pour doter les ambitions de moyens adéquats, 3 salarié(e)s ont rejoint TE63 en 2023 (recherches de financements, chargé de mission énergies renouvelables, coordinatrice comptable et RH). Il est projeté de recruter en 2024 une personne spécialisée dans les réseaux de chaleur.

550 K€ seraient nécessaires aux charges de personnel 2024.

e. Provisions

Depuis plusieurs années, un différend oppose TE63 à une ancienne employée. Concomitamment à une procédure juridique, des discussions autour d'un accord amiable sont actuellement conduites afin de clore consensuellement cette affaire dont les plus anciens éléments remontent à 2010 et dont le dernier épisode date de 2019.

Delon les hypothèses, soit qu'un consensus soit trouvé, soit que devant le Tribunal administratif, le juge conclue à une faute indemnisable du TE63, il semble précautionneux de provisionner 15 K€ pour cette affaire.

A noter que les décisions de justice constituent une dépense obligatoire.

f. Assistance technique SEMELEC à maîtrise d'ouvrage

Pour mieux correspondre aux attendus du TE63 et au virage de gestion à prendre, un toilettage de la convention d'ingénierie technique s'impose. Cela permettrait d'actualiser les livrables et les relations fonctionnelles entre les deux parties. Elle représente annuellement 243 K€.

B. Section d'investissements

Les enjeux de gestion sont focalisés sur cette section qui est la raison d'être de la Collectivité. TE63 n'a pas un rôle de fournisseur de services à la population mais assure des missions patrimoniales dans la réalisation d'ouvrages techniques.

Parmi les différentes ressources de la section, celles attachées aux projets sont les plus difficiles à appréhender. Les principales difficultés financières du TE63 proviennent d'une décorrélation temporelle avec les dépenses.

1. Recettes d'investissements

a. L'excédent de fonctionnement reporté

De par sa nature, TE63 est économe en charges de fonctionnements (pas de services directs aux administrés, pas de volant importants de personnels ou d'entretien d'infrastructures lourdes). De sorte que les produits peuvent être consacrés à l'investissement.

En 2022, l'excédent était de 12.1 M€. En 2023, une partie des produits est consommée à l'intérieure de la section par :

- La hausse des intérêts de la dette (emprunts + ligne de trésorerie) avec 100 % d'augmentation pour avoisiner les 830 K€ ;
- Les dépenses d'entretien de l'éclairage public (6.1 M€) ;
- Le remboursement du 4^{ème} trimestre de TCFE 2023 aux 5 Communes (200 K€).

Une prévision de 9 M€ d'affectation est envisageable.

b. Le Fonds de Compensation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (FCTVA)

Calculé sur la base des dépenses de n-2, le versement par la Préfecture du FCTVA (16,404 % des dépenses d'investissements 2022) devrait représenter environ 3.2 M€ en 2024, compte tenu du fort coup d'accélérateur donné aux conventions de mandats depuis 3 ans.

Il était traditionnellement d'environ 1.8 M€ avec une hausse amorcée en 2022 (2.6 M€). Cette recette différée a accentué le creux de la vague des derniers exercices et devrait désormais aider à remonter à sa crête.

c. Remboursement de l'avance forfaitaire à la convention de mandat

L'avance forfaitaire est versée en début d'année à SEMELEC et représente 10 % du montant de la convention de mandat. Elle est récupérable par TE63 lorsque 90 % de la convention a été réalisé.

En l'occurrence, la convention 2022/2023 était de 37.95 M€. L'avance versée début 2022 était de 3.795 M€. TE63 a produit d'importants efforts de priorisation et de mandatement des demandes de paiements SEMELEC pour atteindre le seuil de 90%.

Au terme de l'année 2024, TE63 devrait récupérer l'avance forfaitaire de 10% versée au titre de la convention de mandat 2023/2024, soit 3.64 M€.

d. Part Couverte par le Tarif (PCT) + art. 8

ENEDIS participe à des opérations d'amélioration du réseau au titre du contrat de concession. En 2023, 2.6 M€ ont été abondés sur des programmes de travaux de millésimes antérieures.

Pour les travaux passant en RàR, les recettes afférentes, y compris la PCT, y passent aussi. De sorte qu'elles sont déjà comptabilisées dans la construction budgétaire 2024.

Les perspectives de PCT sur les nouveaux chantiers dépendront de la double condition des capacités d'investissements du TE63 et du choix de travaux (éligibilité à la PCT).

e. Financement des Aides aux Collectivités pour l'Électrification Rurale (FACE) attributions 2024

Les travaux éligibles à ce fonds distribué par le Ministère de la Transition Ecologique, sont subventionnés à hauteur de 80% du Hors Taxe.

La conditionnalité est la même que pour la PCT :

- Capacité du TE63 à investir sur des travaux nouveaux (disponible = enveloppe financière globale – RàR – CP 2024 de l'Autorisation de Programme 2023/2024)
- Nature des travaux retenus (éligibilité) avec comme stratégie possible, de privilégier les programmes fortement subventionnés afin de minimiser le reste à charge du TE63

f. Restes à Réaliser (RàR)

Le principal écueil à éviter dans le plan de financement des opérations, et mis en évidence au fil des précédents exercices, est le retard de perception des recettes par rapport aux dépenses. Il est d'ailleurs probable que ces dernières ne seront pas réalisées en totalité sur 2024, induisant des reports de reports de reports... (RàR). Cette constatation s'applique aussi au FACE mais elle est particulièrement prégnante pour les participations des tiers demandeurs qui payent à l'issue des travaux.

Annoncé à 22 M€, le report des recettes d'investissements de 2022 sur 2023 était bien supérieur aux RàR de dépenses (15 M€). L'écart de 7 M€ entre recettes et dépenses correspond finalement peu ou prou à l'augmentation du déficit d'investissement entre les 2 exercices, ce qui est symptomatique des biais du mécanisme de financement.

Les Autorisations de Programmes (AP) sont votées sur 2 ans et les Crédits de Paiements (CP) répartis sur ces 2 exercices.

Dans les faits, les travaux correspondants s'étalent sur 3.5 ans. Les participations étant appelées à l'issue des chantiers, leur temporalité est plutôt de 4.5 ans.

Cette double désynchronisation génère des RàR qui, certes, permettent en cumulé un équilibre budgétaire, mais dégradent fortement les indicateurs financiers et positionnent transitoirement TE63 en situation difficile. Les perspectives d'améliorations et l'horizon de sortie sont rendues illisibles par la fuite en avant de conventions trop ambitieuses par rapport aux capacités du TE63.

Pour limiter les RàR, TE63 n'a guère d'autres choix que d'arbitrer sa programmation 2024.

Compte tenu des volumes, le planning annuel de travail des entreprises et de SEMELEC s'inscrit en réalité plutôt sur 18 mois. 2024 serait consacré à la purge des arriérés des travaux et donc à l'encaissement des recettes correspondantes. Il serait proposé de reporter sur 2024, des RàR de recettes plus proches des RàR de dépenses (10 M€). Ceci dans le but de :

- Tenir compte de la durée réelle de titrage des participations. Nul doute qu'une année ne suffira pas pour purger les RàR de recettes ;
- Éviter d'avoir à inscrire un surcroît de dépenses d'investissements pour obtenir l'équilibre budgétaire. Un éventuel excédent de résultat d'investissement de l'exercice (recettes supérieures à la prévision) permettra de combler le déficit cumulé ;
- S'assurer de plus de réalisme sur les ressources restant effectivement à percevoir. Leur montant élevé et le pilotage « de surface » (vision macro qui ne permet pas d'aller en profondeur dans le modèle économique de chaque opération) incitent à la prudence (dossiers très anciens -2019, 2020-, travaux moins coûteux que l'estimatif de départ, opérations annulées, etc...

g. Participations des tiers demandeurs aux travaux (opérations nouvelles sur Crédits de Paiements 2024)

Le taux de participation des tiers est inchangé depuis la délibération du 15 novembre 2008 fixant les modalités de financements selon la nature des travaux demandés.

L'analyse des derniers budgets du TE63 fait état de demandes soutenues pour ne pas dire croissantes, auxquelles TE63 s'efforce de donner suite. Cette résilience a pour effet ciseau :

- Un déficit d'investissement qui n'a cessé de se creuser au fur et à mesure que les besoins financiers et les chantiers augmentent. TE63 est confronté à une latence dans la perception des recettes afférentes. Les titres de paiements auprès des tiers demandeurs ne sont adressés qu'à l'issue des opérations, une fois les travaux achevés.
- Un Fonds de Roulement (FdR) négatif lié aux avances de paiement des travaux effectuées par TE63 en attendant le recouvrement des recettes concomitantes auprès des tiers demandeurs. D'où le recours à des tirages sur ligne de trésorerie, qui occasionnent des frais financiers.

On peut ajouter comme effet délétaire :

- La conjoncture économique. La hausse inflationniste des prix des ressources, des matières premières, des produits manufacturés et des services devait mécaniquement conduire à une hausse du volume d'investissements pour tenter de maintenir un volume de travaux identique. Mais la planification a néanmoins et concomitamment dû être adaptée avec moins de réalisations. Pour mémoire, en 2023 et à la demande des entreprises, des renégociations ont porté sur le Bordereau de Prix Unitaires (BPU). Un consensus économiquement acceptable par les parties a été trouvé avec une augmentation de +7.6% à +21.8% sur 39 items des 4 485 que comporte le BPU, soit en moyenne environ 14%.
- TE63 a en permanence au fil de l'eau, 1M€ de titres en retard de paiement (délai > 30 jours) par des Collectivités Territoriales débitrices. Ces rentrées de liquidités manquantes font défaut au fonds de roulement. Outre des campagnes de relances par les salarié(e)s du TE63, se pose la question de réaliser de nouveaux travaux pour les tiers auprès desquelles TE63 a des créances.

Pour résoudre cette problématique, il serait proposé :

- D'augmenter le taux de participation aux travaux. Ce supplément de recettes remplacerait une part de fonds propres du TE63.
- De modifier le mécanisme de perception des participations, qui ne se ferait plus à l'échéance, après la fin du chantier et la réception de l'ouvrage, mais par acomptes à l'avancement de l'opération. Le rythme reste à définir mais il pourrait s'agir de :
 - 50% avant le démarrage, conditionnant l'envoi de l'Ordre de Service de SEMELEC aux entreprises
 - 30% à mi-vie du chantier
 - 20% (solde) après l'achèvement des travaux et la réception de l'ouvrage

Ces dispositions ne vaudraient que pour les conventionnements à venir.

Concernant les accords précédemment conclus, dans la mesure où l'opération n'a pas débutée, une rediscussion pourrait porter sur le rythme d'appel des participations et déboucher consensuellement sur un avenant.

Les RàR sont un dispositif comptable précisément prévu pour considérer et faire face à ce différé de réalisation. Par préoccupation de sincérité et de transparence du modèle économique des opérations, il est proposé d'inscrire la totalité des recettes afférentes aux opérations 2024, quitte à reporter les sommes non titrées sur les exercices suivants. Avec une enveloppe de travaux 2024 mieux structurée, l'espoir est de raccourcir la durée de vie des programmes. Et donc d'éviter des reports en cascade de RàR.

La réduction des RàR et le dispositif de participation des tiers demandeurs sont 2 leviers majeurs pour purger le déficit d'investissement et retrouver un Fonds de Roulement positif. L'action principale pour atteindre cet objectif serait de restreindre les crédits 2024 pour les nouveaux travaux et consacrer l'année 2024 à la purge des restes à réaliser qui remplissent déjà à eux seuls, une bonne partie d'un planning tenable de chantiers 2024.

h. Emprunt

La souscription d'un 2nd emprunt en 2023 dans le but de maintenir une non-aggravation de la situation financière du TE63, a créé un pallier dans la feuille de route de désendettement.

De 39 M€ au 1^{er} janvier 2023, l'encours de dette remonte à 47 M€ au 1^{er} janvier 2024 pour un capital total emprunté de 90 M€. La moitié reste donc à rembourser. Le ratio de désendettement passerait d'environ 3 ans (2023) à 7.5 ans (2024).

Avec le 2nd emprunt 2023, le montant total des annuités ne baissera « que » de 300 K€ (9 M€ en 2023 contre 8.7 M€ en 2024 répartis à concurrence de 7.7 M€ en capital et 1 M€ en intérêts). [hors nouvel emprunt souscrit]

Il est envisager d'équilibrer le budget par un recours à l'emprunt à hauteur de 7.8 M€. Celui-ci viendrait clore un cycle dynamique de contractualisation de prêts, visant à rattraper des choix modestes d'emprunts jusqu'en 2018 qui maintenaient TE63 dans une situation stable, mais déficitaire d'en moyenne 6.78 M€.

Pour les exercices suivants, le recours à l'emprunt serait limité afin de :

- Détendre la situation de sa dette ;
- Laisser le temps aux taux d'intérêts de redescendre à des niveaux faibles (ce qui pourrait d'ailleurs offrir des opportunités de refinancements et de remboursements anticipés). Cette baisse pourrait s'amorcer dès cette fin d'année.

Dans l'hypothèse de recettes qui peineraient à rentrer, l'affichage préventif au budget primitif d'un emprunt d'équilibre (réalisé en tout ou partie) est nécessaire.

i. Virement de la section de fonctionnement

De l'ordre de 6.2 M€, il serait amoindri par la charge qui ferait peser le nouveau dispositif de TCFE et dans une mesure bien moindre, par les intérêts de la dette.

Le principal levier actionnable est le parti pris de la gouvernance sur la stratégie d'entretien/maintenance de l'éclairage public.

2. Dépenses d'investissements

Elles sont la clé de voute budgétaire du TE63 eu égard à son rôle d'intervenant en génie civil/VRD. Les travaux absorbent 80% du budget de l'Etablissement (directement ou indirectement : amortissements, remboursement de la dette, etc...).

a. Déficit d'investissement cumulé

Il a atteint un niveau record en 2022 avec -13.418 M€. En 2023, il devrait être ramené à - 4.92 M€, ceci quasi-uniquement en raison du 2nd emprunt contractualisé en octobre.

L'objectif pour 2024, et de réduire encore ce déficit, mais cette fois-ci en faisant jouer la balance recettes/dépenses :

- Dégager de l'excédent de résultat de fonctionnement
- Percevoir les recettes différées sur les programmes en cours
- Minimiser les nouveaux programme 2024

b. Dette

Sans simulation d'un nouvel emprunt et malgré les 2 prêts contractés en 2023, TE63 conserverait une pente (faible) de désendettement avec 7.7 M€ de capital remboursé. Il s'agirait de la 1^{ère} année de diminution du capital remboursé depuis 4 ans.

La tendance s'accroîtrait nettement ensuite (6.5 M€ en 2025 puis 5.2 M€ en 2026).

Il convient néanmoins de rester prudent :

- Le stock de dette est passé de 39 M€ en 2023 à 47 M€ en 2024
- La conjoncture volatile rend la tendance à moyen termes (12/18 mois) difficilement anticipable. Actuellement, les prévisionnistes tablent sur une détente des marchés et une baisse des taux pour la fin d'année 2024. Monitorer ces fluctuations peut cependant révéler des opportunités, sur des taux variables par exemple (type Euribor) qui permettraient de bénéficier d'échéances d'intérêts recalculées à la baisse.

c. Programmes de travaux

Ils constituent la seule véritable variable d'ajustement budgétaire. L'orientation désormais retenue est de calibrer ces dépenses au regard des ressources disponibles et non plus comme jusqu'à présent, de prévoir des crédits à hauteur de la convention de mandat dont le montant n'était jamais réellement discuté.

i. Reste à Réaliser

Chaque année, une convention de mandat est conclue. Elle embarque en dispositif de financement, une Autorisation de Programme (AP) de 2 ans et donc pour chacune de ces 2 années, des Crédits de Paiements pour chacun des 18 programmes d'investissements ainsi celui de fonctionnement pour l'entretien de l'éclairage public et les bornes de recharges de véhicules électriques.

Il y a donc chaque année, 2 conventions qui se superposent, la 2^{ème} année de la convention de l'année précédente et la 1^{ère} année de la convention de l'année en cours. Ex : en 2023, la 2^{ème} année de la convention 2022 et la 1^{ère} année de la convention 2023.

Les années d'une AP étant (jusqu'en 2022) à peu près égales, le volume budgétaire inscrit sur un exercice correspond finalement au montant d'une convention complète, à savoir de l'ordre de 32 M€ jusqu'en 2019 pour croître depuis, jusqu'à concurrence de 37 M€.

Au fil de l'eau de 2014 à 2021, on constate annuellement que :

- des conventions à 32 M€ étaient matériellement exécutables (au sens de réalisables)
- le déficit d'investissement est de 6 à 7 M€

- les sommes empruntées en moyenne sur la période sont de 4.7 M€ (en raison d'une année blanche en 2014 et seulement 1.7 M€ emprunté en 2017), ce qui était sans doute un peu trop faible au regard de la politique de travaux

Dans les faits, la durée des travaux dépasse celle de leurs Crédits de Paiements (2 ans). En effet, la convention de mandat prévoit expressément une réalisation sur 3.5 ans et des faits implicites d'exécution (plannings des entreprises, formalités administratives) sont même de nature à la rallonger. Il subsiste en 2023, des programmes 2019.

Un des dommages collatéraux des RàR est le prix des travaux au moment de leur réalisation, décorrélé de leur estimatif initial du fait notamment de la récente forte inflation :

- Soit TE63 n'engage pas immédiatement la commande et l'actualisation des prix du devis au moment de sa signature fera que l'enveloppe budgétaire deviendra trop étroite pour contenir la liste de travaux envisagée.
- Soit TE63 engage immédiatement la commande et bloque ainsi le prix du chantier. Mais si sa réalisation tarde, l'opérateur économique ne pourra pas répercuter la hausse des prix des matériaux. Et l'activité des opérateurs économiques étant par définition lucrative, il ne sera pas bon pour TE63 que les marchés ne leur soient pas rentables au risque de défaillances de son titulaire.

Cette désynchronisation cause un empilement des RàR au fur et à mesure des exercices au point d'être estimé pour 2023 à 10.2 M€. A titre indicatif le réalisé de la section d'investissement serait de 44 M€.

C'est à travers ces RàR que l'on peut constater les trop fortes ambitions d'investissements de ces dernières années qui ont généré un déficit budgétaire et une décorrélation avec le plan de charge annuel que le mandataire et les opérateurs économiques sont en mesure d'exécuter.

ii. Crédits de Paiement 2024 (CP) sur Autorisation de Programme (AP) de la convention de mandat 2023

La convention de mandat prévoit une Autorisation de Programme de 36.4 M€ (TTC). La pression sur le budget 2023 étant trop forte, les Crédits de Paiements 2023 ont été ramenés de 18 M€ à 14.8 M€ par la Décision Modificative n° 1, de sorte qu'ils seraient par vases communicants, de 19.1 M€ en 2024.

L'AP instaurée par la convention de mandat permet à SEMELEC de notifier des bons de commande aux entreprises puisque les obligations contractuelles créées par les engagements sont budgétairement couvertes.

Ainsi, des travaux afférents aux CP 2024 de l'AP 2023 ont d'ores et déjà été planifiés. Il convient donc nécessairement d'intégrer les CP 2024 de la convention de mandat 2023 dans le BP 2024.

Soit 19.1 M€ de travaux 2024 antérieurement prévus, qui s'ajoutent aux 10.2 M€ de RàR.

L'équilibrage de la section d'investissements se fait avec les travaux nouveaux 2024 contingentés aux ressources qui sont encore disponibles (recettes d'investissement).

iii. Travaux nouveaux 2024

Certains, par leur nature, sont prioritaires :

- Caractère obligatoire. Ce sont les branchements/raccordements qui découlent d'autres opérations d'urbanisme/construction, pour lesquelles TE63 n'est qu'un intervenant et non un décideur sur l'opportunité de les réaliser ou non. Historiquement, il s'agit des programmes PT, HP, ENV ;
- Fortement aidés par des tiers financeurs. Les subventions ont un effet d'aubaine. Elles peuvent justifier un effort d'investissement pour ne pas perdre une quote-part significative d'aide (jusqu'à 80% du HT en ce qui concerne les dossiers FACE).

Des choix politiques d'arbitrages ont été opérés pour prioriser les nouveaux travaux 2024.

- Le déploiement d'une vingtaine de nouvelles bornes de recharge des véhicules électriques (IRVE)
600 K€ TTC répercutés en totalité aux territoires demandeurs
- Travaux éligibles au Fonds d'Aide « FACE » :
5 M€ TTC aidés à hauteur de 80% du HT et dont la TVA est récupérée.
950 k€ resteraient à charge du TE63 (financements sur fonds propres)
- Travaux de raccordements :
3 M€ TTC en extensions et raccordement « petits collectifs »
3 M€ TTC en extensions de réseaux pour lotissements, ZAC et alimentation de segments (C4)
- Travaux sous mandats d'Infrastructures de Génie Civil pour les réseaux de télécommunications connexes aux travaux d'électrification
Intégralement compensés par le mandant (Orange, Collectivités Locales), ils sont estimés à 1.4 M€ TTC (200 K€ pour les extensions et 1.2 M€ pour les enfouissements)
Ils sont concomitants à des travaux d'électrification (FACE, raccordement, extension, enfouissements ...) car réalisés suite à l'effet d'opportunité produit par les chantiers FACE et n'ont donc pas de raison d'être sans ces précurseurs (opérations non autonomes).
- Travaux sous mandats d'Eclairage Public
200 K€ TTC intégralement compensés par le mandant (lotisseur, Collectivités locales). Ils sont concomitants de travaux à l'initiative et sous maîtrise d'ouvrage de tiers. TE63 n'a pas à investir préalablement sur l'opération globale pour une adjonction de travaux sous mandat d'Eclairage Public.
- Travaux d'Eclairage Public éligibles au Fonds Vert
3.6 M€ TTC aidés par le fonds vert à hauteur de 20 % et cofinancés par les membres de TE63 à hauteur de 40 % du HT avec récupération du FCTVA en n+2
1.2 M€ resteraient à charge du TE63 (financements sur fonds propres et vu la typologie de travaux ils génèreront de la redevance R2 à hauteur de 270 K€ environ en N+2)
La répartition serait de :

- 1.5 M€ TTC de nouveaux travaux aidés par le fonds vert 2023 pourraient être commandés aux entreprises (ils ne le sont pas actuellement) et
- 2.1 M€ de travaux qui seraient financés fonds vert 2024 (mais afin de purger les attributions, 2025 aura des bons de commandes EP pour des opérations financés fonds vert 2024)

Concernant l'Eclairage Public (EP), il convient de relever que cette énumération n'inclut pas les bons de commandes d'opérations conventionnées entre TE63 et les membres concernés (par exemple la rénovation d'Eclairage Public des Collectivités.

Elle ne permet pas de réaliser les demandes de travaux telles que les coupures nocturnes, feux tricolores ou conformités électriques.

Pour traiter ces opérations « non commandables » en 2024, un minimum de bons de commandes nouveaux (comprenant le fonds vert 2024) s'établirait plutôt à 12M€ TTC dont 4 M€ resteraient à la charge de TE63. Au vu la typologie de travaux ils génèreraient de la redevance R2 (ENEDIS) à hauteur de 270 K€ environ en n+2.

Ce n'est pas l'orientation retenue dont la ligne était de concilier année de gestion et année de projets. Au stade du Budget Primitif, le delta de 8.4 M€ entre les 3.6 M€ de travaux « fonds verts » et les 12 M€ identifiés pour « tout faire » ne serait pas inscrit.

En définitive, ce seraient au total, environ 17 M€ de dépenses nouvelles 2024 à prévoir avec certes des recettes en contrepartie. Ainsi, la sélection des travaux les moins impactants conduirait à ne faire déboursier au TE63 « que » 2.2 M€.

A noter :

- A l'instar des années précédentes et compte-tenu d'un volume budgétaire peu ou prou similaire, des dépenses et recettes des opérations 2024 se retrouveront inéluctablement en RàR, ce qui laisse présager une persistance de l'effet d'élasticité qui pèse sur la constatation comptable.
- Le portage de trésorerie va perdurer. Il est espéré le plus court possible si le mandataire s'astreint à manager les entreprises et à clôturer les affaires ; et si les nouveaux mécanismes de financements jouent correctement leur rôle (jalons de titrage à l'avancement des opérations).
- un effet positif immédiat sur l'avance forfaitaire de 10%. Si ce mécanisme est conservé dans l'état, il n'aurait plus que pour assiette, les CP de l'année pour les nouveaux travaux contre auparavant la totalité de l'AP (ex : 3,640 M€ versés en 2023 au titre de la convention de mandat 2023/2024). L'avance est donc plus soutenable en termes budgétaire et de trésorerie.

iv. Nouveaux dispositif d'AP/CP

Il ressort que le dispositif actuellement en vigueur (convention de mandat avec AP biennale) ne correspond pas à a temporalité réelle de planification et de financement des investissements.

C'est un des motifs du préjudice budgétaire subit par TE63 qui va demander quelques exercices pour être réparé. Il est envisagé pour 2024 une refonte des bases de ce système :

- Une Autorisation de Programme (AP) serait ouverte pour toute la durée du mandat, incluant l'année de renouvellement (dans le cas présent : 2024/2026). Un montant global (à définir, par exemple : 75 M€) inscrit sur une durée plus longue, faciliterait les ajustements, notamment en ne reportant pas systématiquement en RàR les CP non consommés (s'il n'y a pas eu de bon de commande faisant naître un engagement).
- La convention de mandat aurait une durée calquée sur l'AP. Elle ne préciserait pas de montant financier, le pilotage se ferait par l'Assemblée Délibérante lors des temps budgétaires (Budget Primitif, Décisions Modificatives).
- Il n'y aurait plus que 4 ou 5 programmes de travaux contre 18 actuellement, et donc chaque année, des Crédits de Paiements selon la nature des travaux :
 - Electrification
 - Eclairage Public
 - Travaux sous mandats
 - Transition énergétique
 - Entretien (éclairage public, IRVE, etc..).

Les attendus sont :

- Moins de rigidité institutionnelle (limiter au strict nécessaire et simplifier les décisions de l'organe délibérant) ;
- Plus de lisibilité et d'intelligibilité pour la gouvernance ;
- Plus de souplesse avec la fongibilité entre travaux d'un même programme, facilitant la mobilisation des moyens sur les besoins, le suivi d'exécution et la réactivité.

Les services du TE63 et de SEMELEC pourront déployer en interne une arborescence analytique mais comptablement non obligeante pour opérer un suivi plus fin et faciliter la transposition entre les 2 dispositifs.

Conclusion :

Il serait souhaitable :

- de concevoir l'exercice 2024 comme une année de gestion visant à apurer le passif et rétablir des marges financières à hauteur des projets en énergies sur lesquels TE63 est attendu ;
- de déployer les nouveaux processus de travail pour coller à la fois aux réalités matérielles et aux besoins de contrôle de gestion stratégique, pour une meilleure efficacité

En pratique et compte tenu de l'inertie du processus, le bon sens budgétaire doit composer avec :

- les réalités techniques programmatives : inertie entre le conventionnement avec les tiers demandeurs, engagement des travaux pour planifier les interventions, octroi des crédits budgétaires par l'Assemblée Délibérante (depuis 2023, votés au mois mars).

Ces éléments impliquent un processus implicite d'anticipation par SEMELEC des opérations n+1, de sorte qu'il semble difficile de s'en affranchir pour 2024. Des consignes de recentrages ont été passées pour 2025 au vu des priorités définies par l'audit.

- les engagements politiques : les représentant(e)s du syndicat se sont positionné(e)s :
 - sur le terrain vis-à-vis de leurs homologues élu(e)s sur les réalisations à venir
 - auprès de partenaires institutionnels pour participer à des projets de politiques publiques forts, tournés vers la transition énergétique

Au fil de l'eau, les travaux à compter de 2025 seraient limités à maximum 30 M€ de travaux pour respecter les capacités financières de l'établissement.