

Atelier 2 : Finances et budgets

Emmanuel TRISSE, Direction des Finances, Chef du Service Information
financière, modernisation et qualité comptable – CA Pays Basque



• • •
• • •

Pilotage des achats énergétiques : entre sécurisation et optimisation, avec une pointe d'innovation !

Emmanuel Dion, chargé de mission Stratégie et Achats d'Energies, Nantes
Métropole

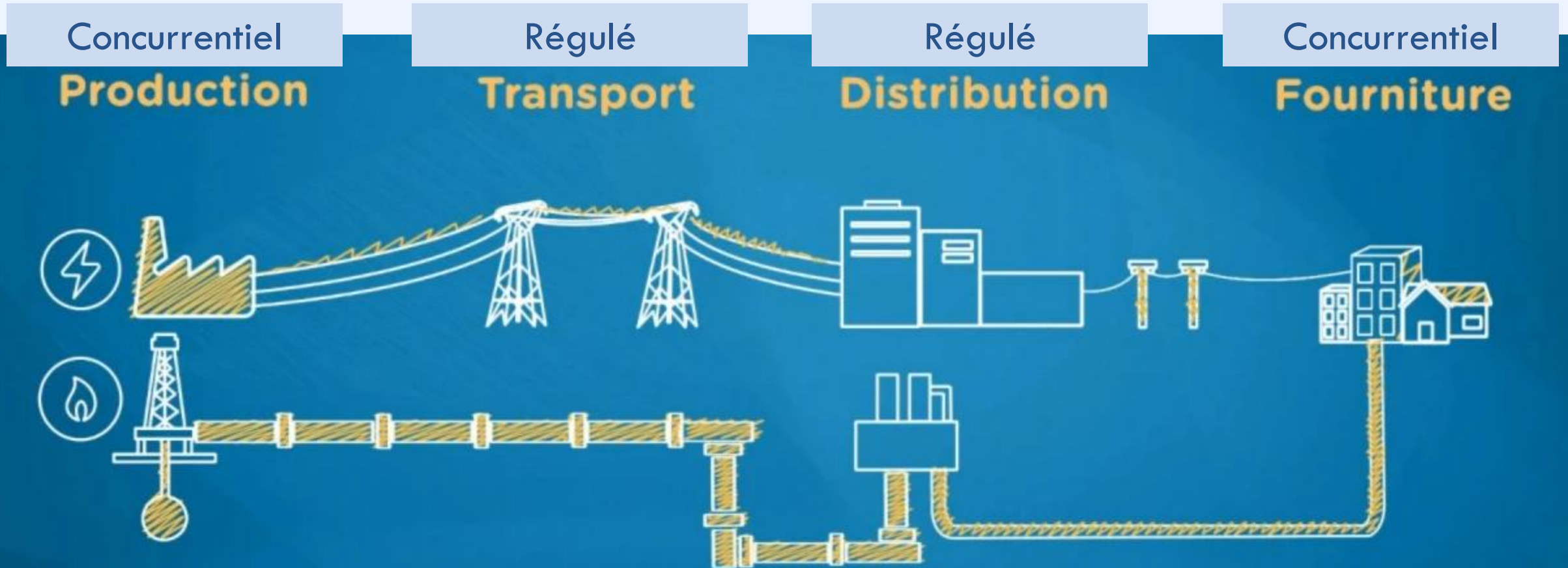
Hélène Leroy, contrôleuse de gestion, Nantes Métropole

Marie Angélique Rivière, responsable Service Performance de la Direction du
Contrôle de Gestion, Nantes Métropole

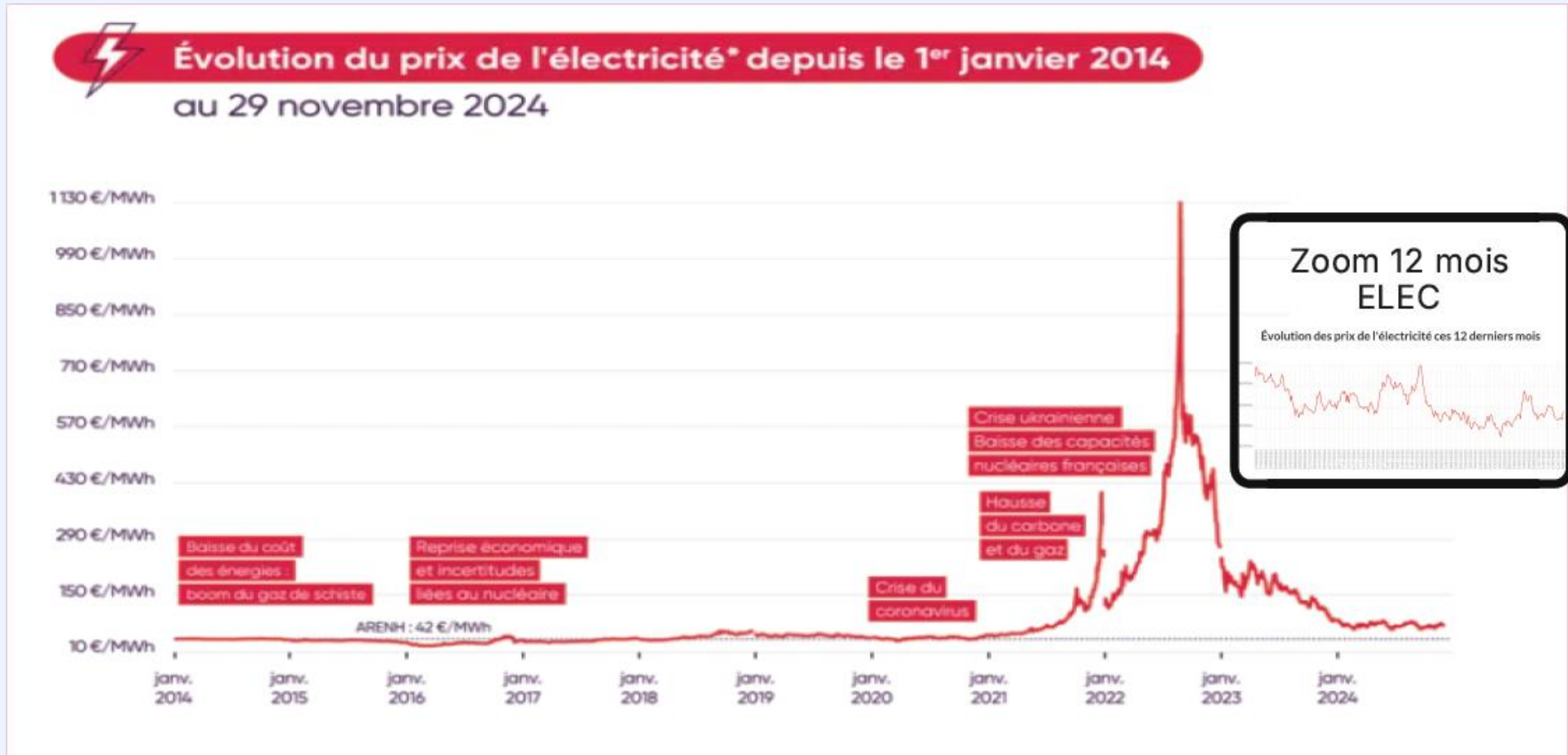
Ateliers | Pau 2025

Quelques clés pour comprendre les achats d'énergie

Le marché de l'énergie en France



Une instabilité inédite des marchés qui a fait prendre conscience du risque budgétaire inhérent aux achats d'énergie

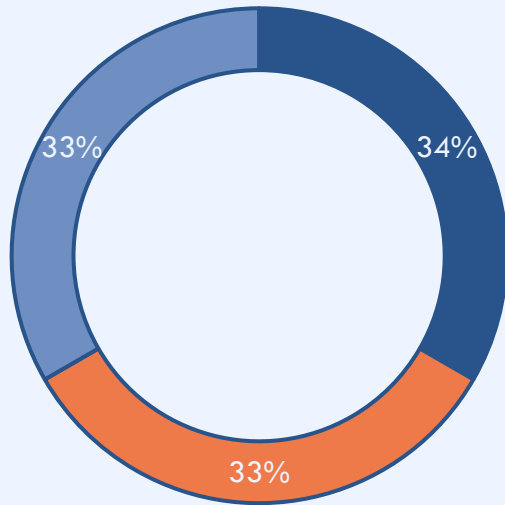


Source : opera

Electricité : part fourniture / facture totale

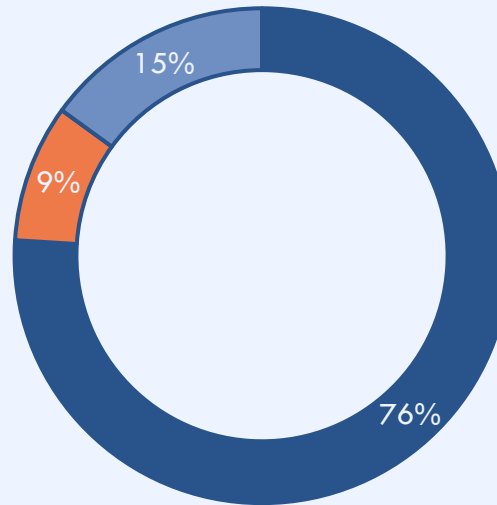
Avant la crise
énergétique

Fourniture : 33%



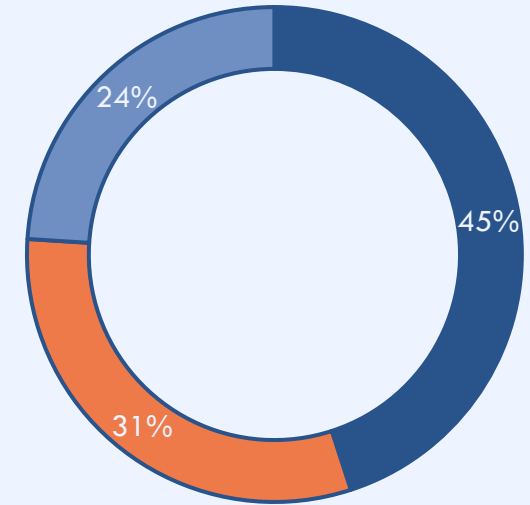
Fin septembre
2022

Fourniture : 76%



Estimation
2026

Fourniture : 45%



■ Fourniture ■ Taxes ■ Transport

Les différents types de contrats de fourniture d'électricité



L'accès régulé à l'énergie nucléaire historique (ARENH) permet aux fournisseurs alternatifs d'énergie d'avoir accès, à moindre frais, à une partie de la production d'électricité nucléaire d'EDF

Droits ARENH

(jusqu'à fin 2025)



Offres à prix fixe
(révisable ou non
révisable)

Offres « à clics »

Offres dites
« BLOCS + SPOT »

Les grandes lignes de la stratégie d'achats d'énergie de Nantes Métropole

Des achats qui s'inscrivent dans un plan d'actions ambitieux sur le patrimoine public

REDUIRE

- Mise en œuvre du plan d'actions « Décret tertiaire »
- Eclairage public en 100% LED

CONSOMMER AUTREMENT

- Raccordement aux RCU
- Renouvellement des équipements de production d'énergie
- Hybridation des systèmes de chauffage

PRODUIRE

- Développement de l'autoconsommation individuelle et collective
- Création de la SAS EnR « Nantes Métropole Energie »

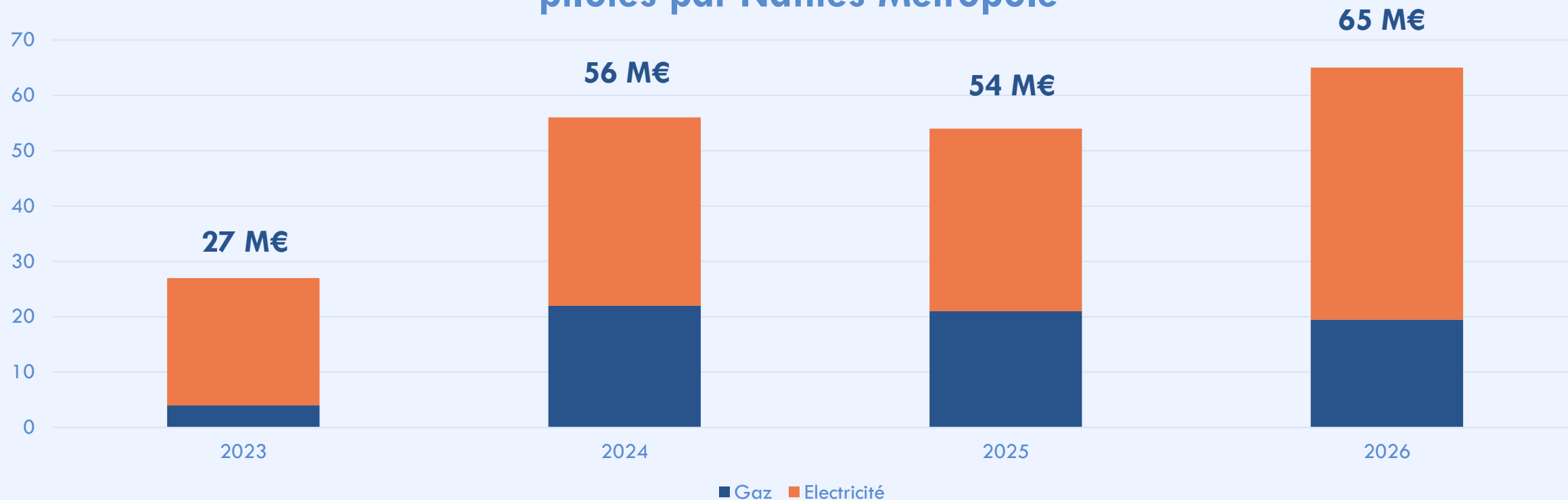
ACHETER AUTREMENT

- Privilégier les énergies renouvelables
- Développer les circuits courts / les achats directs
- Réduire la dépendance aux marchés de l'énergie

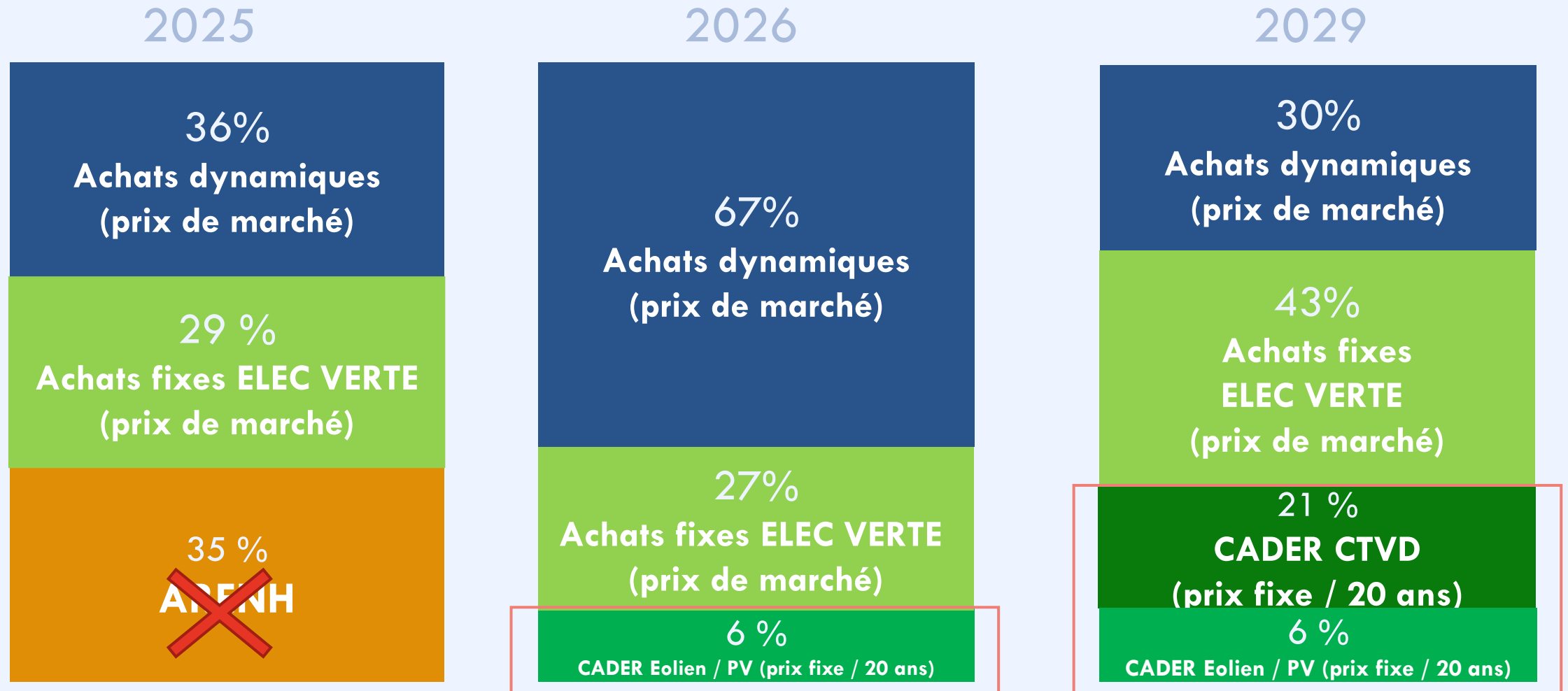
L'appui sur des groupements d'achats



Assiette budgétaire des achats d'énergie à l'échelle des groupements pilotés par Nantes Métropole



Une stratégie récente de diversification et de sécurisation des achats d'électricité



Ateliers | Pau 2025

De 6 à 27 % de visibilité budgétaire (sur 20 ans)

Retour d'expérience sur la mise en place de contrats d'achat direct d'énergies renouvelables (CADER)

CADER : de quoi parle-t-on ?

- Les Contrats d'achats directs d'énergie (CADER) existent depuis longtemps en droit privé, sous l'appellation « **Power Purchase Agreement** » (« **PPA** »).
- Il s'agit d'un **contrat d'achat d'électricité** qui permet d'acheter de l'énergie renouvelable de façon désintermédiée – **directement à un producteur – sur des durées longues adossées à celles nécessaires à l'amortissement des centrales** de production, avec l'avantage d'un **prix garanti sur du moyen/long terme** par nature **insensible à la volatilité des prix** constatée sur les marchés « spots ».
- **Une forme de marché public « long » (15/20 ans) permise aux collectivités depuis 2023** avec l'adoption de la loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables, dite loi APER.

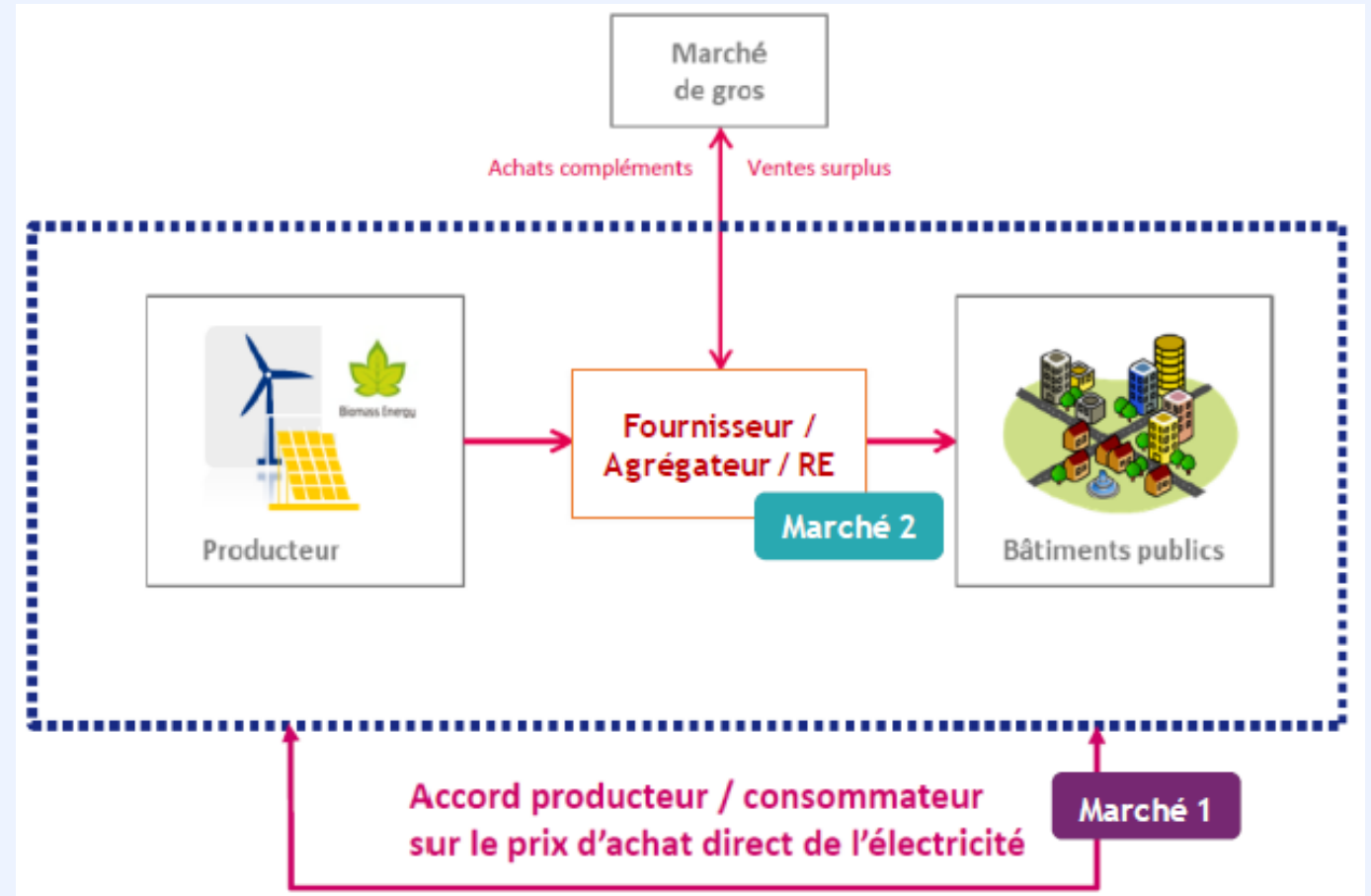
Un dispositif articulé autour de 2 marchés

Marché 1 : CADER

Marché à long terme : 15/20 ans
Passé avec un **producteur**
pour l'**achat, à un prix garanti, de l'énergie**
produite par une installation EnR (Eolien, PV,...), en vue de couvrir les besoins en électricité d'un ensemble de points de livraison (équipements publics).

Marché 2 : Fourniture de complément

Marché à court terme : 3/4 ans
Passé avec un **fournisseur**
pour les missions de **fourniture de complément (couverture des besoins non couverts par la production issue des installations CADER)**, agrégation de la production EnR, responsabilité d'équilibre



A Nantes Métropole, 2 CADER à partir de 2026

25% d'EnR sur 200 bâtiments publics, à moins de 90€/MWh, garantis pendant 20 ans

CADER "Éolien"
attribué à
VALOREM pour un
projet implanté à
Rouans (44)



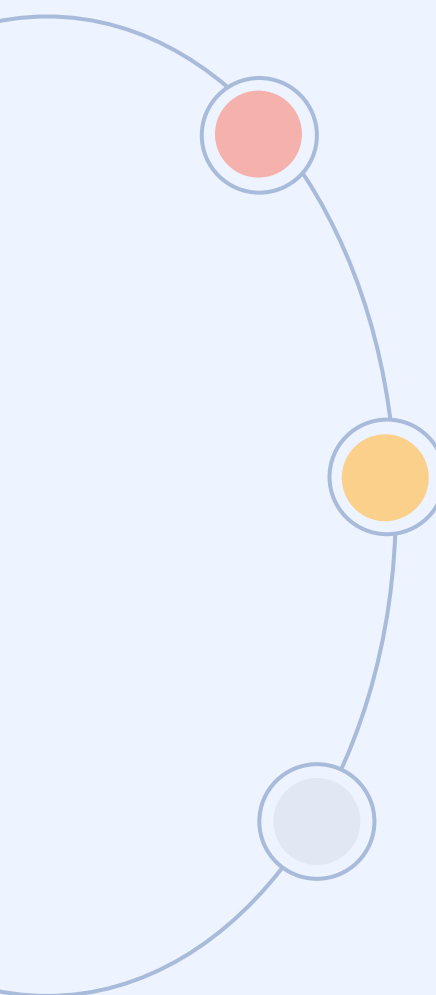
Une production de 7,3 GWh/an
contrat de **12 M€ sur 20 ans.**

**CADER
"Photovoltaïque"**
attribué à la SEM
EnR44 pour un
projet implanté à
Machecoul (44)



Une production de 4,5 GWh/an
contrat de **8M€ sur 20 ans.**

Les bénéfices du CADER

A decorative curved line on the left side of the slide, starting from the top and curving downwards. It contains three circles: a red one at the top, a yellow one in the middle, and a grey one at the bottom.

Pour **contribuer au développement des EnR**

- 1 lot « éolien » et 1 lot « photovoltaïque »

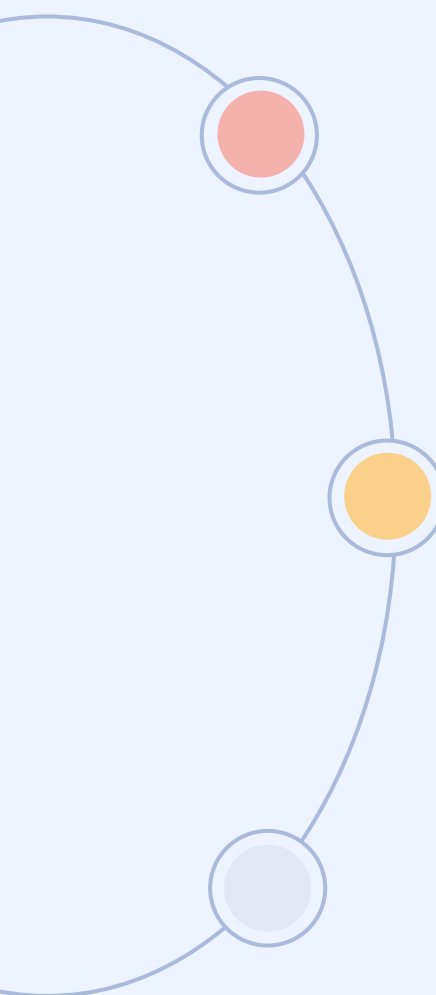
Pour **ne plus subir la volatilité des prix** de marché

- Un prix établi en fonction des CAPEX et OPEX des centrales de production
- Un prix fixe à 80%, et indexé sur des indices INSEE reflétant l'évolution des OPEX à 20%

Pour la **sécuriser les budgets** d'achats d'électricité

- Une visibilité budgétaire acquise sur la durée des contrats (20 ans)

Les limites du CADER



Un dispositif qui **ne conduit pas nécessairement à l'implantation de nouvelles installations EnR locales**

- Pas de possibilité de cibler une aire géographique de production
- Pas possibilité de cibler des installations nouvelles ou existantes

La nécessité de **disposer d'un périmètre énergétique conséquent, avec un profil de consommation adapté à la courbe de production des EnR**

- Pour limiter les risques de surplus et diminuer le coût global d'approvisionnement

Un dispositif qui **ne répond pas nécessairement à un objectif de compétitivité des tarifs**

Cap sur un 3^e CADER : Acheter l'énergie produite par le futur Centre de Traitement et de Valorisation des déchets

Le contexte

- Une nouvelle DSP pour 20 ans (2025-2045) pour la construction et l'exploitation d'un nouveau CTVD (270 000 T incinérées)
- Le délégataire assurera la production d'électricité (130 GWh / an). Une tranche optionnelle au contrat prévoit la vente d'une partie de cette électricité à Nantes Métropole via la fourniture en continu d'un bandeau de 5 MW (équivalent 40GWh).
- La quantité d'énergie produite visera à alimenter des bâtiments et équipements situés sur le périmètre métropolitain.



Un CADER au cœur de deux politiques publiques : une nécessaire conciliation

- **Les recettes liées à la vente d'énergie sont essentielles à la rentabilité du contrat et donc déterminantes pour le prix à la tonne** *(de déchets incinérés)* payée.
 - La direction « déchets » (direction pilote de la négociation du contrat) avait intérêt à privilégier un engagement des candidats sur un prix de l'électricité élevé permettant un cout à la tonne optimisé.
 - La direction « Bati », qui porte le budget d'achat d'électricité, donnait la priorité à un prix de l'électricité le plus bas possible.
- **Si les recettes d'énergie (dont l'électricité) sont supérieures au contrat, l'excédent est partagé entre le délégataire et NM via un intéressement annuel.**
 - Inquiétude de la direction déchets de savoir comment les candidats allaient intégrer dans leur offre cette « sécurisation du Chiffres d'affaires » versus un gain potentiel lié à la hausse du prix du marché de l'énergie (risque de surcout tarifaire)

Les solutions apportées

- **Achat d'une partie seulement de l'électricité** pour laisser le délégataire prendre son risque sur l'autre partie et pouvoir néanmoins bénéficier des opportunités du marché d'électricité
 - Mise en place d'une clause d'intéressement pour partager les éventuels surplus lié aux fluctuations du marché avec le délégataire
- **Pas de prix fixé du MWh dans le DCE** (ni maximum) pour la part achetée éventuellement par Nantes métropole :
 - Nantes métropole s'engage à acheter au prix proposé par le candidat dans le CEP
- **Le critère « prix » pour le jugement de l'offre basé sur le cout de traitement des déchets**
 - Exclusion du paramètre cout d'achat potentiel du MWH l'électricité
- **Mise en place d'une tranche optionnelle**
 - Possibilité de ne pas lever la tranche optionnelle si le prix de l'électricité proposé était trop élevé

Maîtrise des dépenses sociales : quels leviers d'action pour les départements ?

*Christophe BARON, Directeur Général Adjoint du pôle des
solidarités,*

Conseil Départemental de la Vendée

- * Quelques propos liminaires
- * des finances publiques aux budgets des Conseils Départementaux
- * L'écosystème des politiques sociales et la place du Département
- * les pistes d'optimisations dans le secteur du médico-social

1. Quelques propos liminaires :

- - la problématique (1.1.)
- - la présentation de la Vendée (1.2.)

1.1. La problématique :

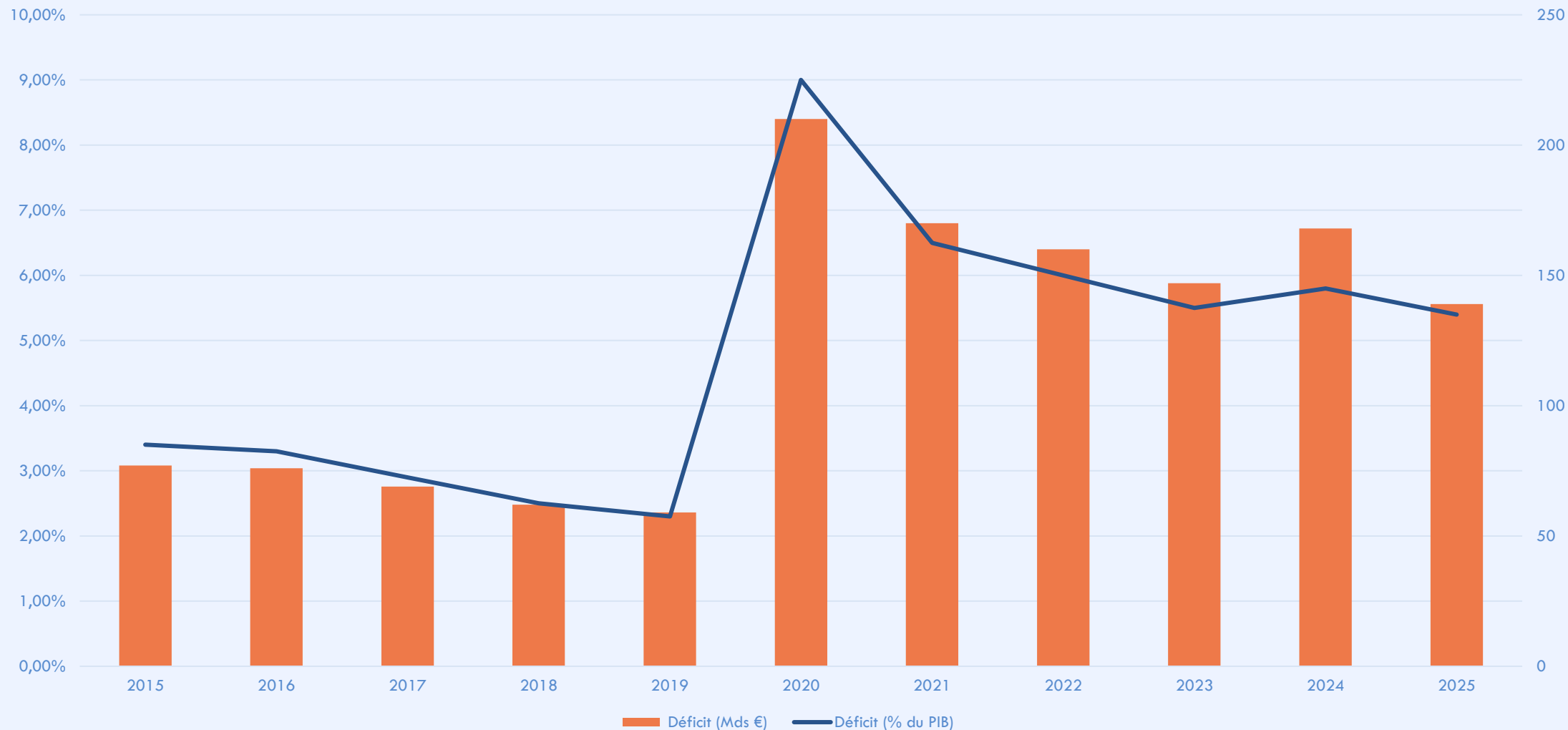
- Des masses budgétaires significatives
- Des déséquilibres financiers significatifs et durables
- Des enjeux sociétaux majeurs
- Une présence historiques de partenaires notamment associatifs
- Une volonté des autorités de transformer l'offre
- Une nécessité de maîtrise l'évolution des dépenses

1.2. La présentation de la Vendée

Finances de l'Etat

- Budget global de la France (2024) :
- Recettes totales : 1 501,6 milliards €
- Dépenses totales : 1 670,2 milliards €
- Déficit public : 168,6 milliards €

Évolution sur 10 ans du déficit public



À quoi servent 1 000 € de prélèvements obligatoires :

- 561 € : Protection sociale
- 88 € : Éducation
- 66 € : Fonctionnement des administrations
- 59 € : Soutien aux entreprises
- 50 € : Transports et équipements-
- 17 € : Environnement
- 31 € : Défense
- 31 € : Charge de la dette
- 30 € : Recherche
- 25 € : Sécurité
- 26 € : Culture et loisirs
- 11 € : Infrastructure
- 5 € : Justice

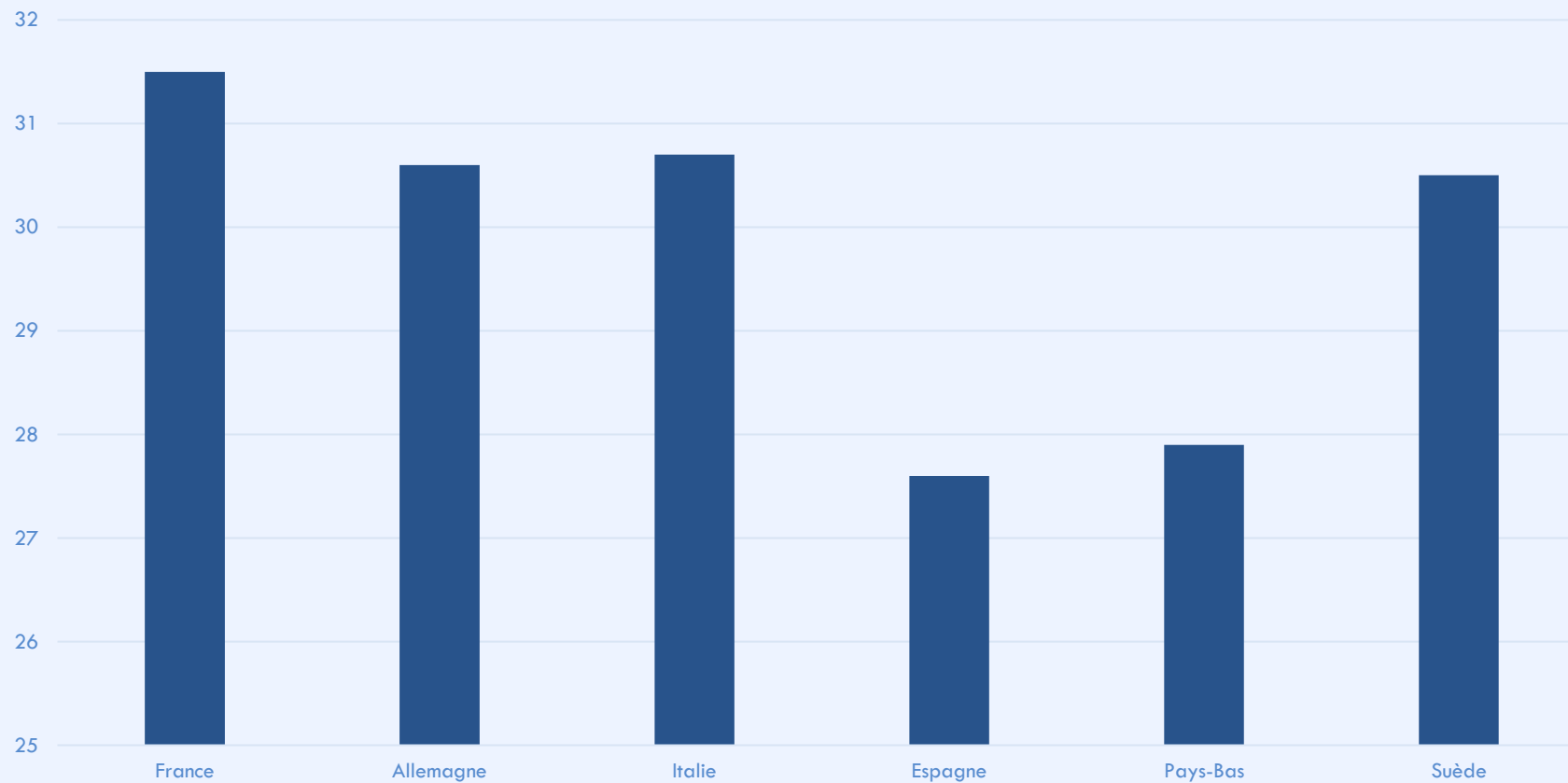
Dépenses de protection sociale

2015 : ~750 Md€ (~32 % du PIB)

2020 : ~950 Md€ (35,4 % du PIB)

2022 : ~855 Md€ (32,2 % du PIB)

2023 : ~888 Md€ (31,5 % du PIB)



Situation financière des conseils départementaux

- Épargne brute en chute : -37,5 % en 2023, -31,8 % anticipé en 2024
- Réduction de l'autonomie fiscale, désendettement passé de 4,2 à 6,7 ans

- Baisse des recettes : DMT0 -20,4 % en 2023, fiscalité remplacée par TVA
- Hausse des dépenses : fonctionnement +5,5 %, énergie +35,6 %, aide sociale +9 %

Causes et enjeux

- Transferts de charges sans compensation
- Vieillement de la population
- Crise économique
- Inflation, hausse des coûts
- Retournement du marché immobilier
- Absence de levier fiscal

Causes et enjeux

- - Maintien des investissements malgré la baisse de l'épargne
- - Solidarité territoriale et humaine
- - Réforme du financement local
- - Contribution à la réduction du déficit public

2. L'écosystème des politiques sociales et la place du Département

Répartition des dépenses d'aide et d'action Sociales :

- - 70 milliards €
- - 50 % par les départements
- - 37 % par les organismes de sécu.sociale
- - 9 % par l'Etat
- - 4 % par les communes et EPCI

Pour le Département :

- 30 % des dépenses consacrées à l'insertion
- 25 % à l'aide sociale à l'enfance
- 23 % aux personnes handicapées
- 21 % aux personnes âgées

Les acteurs de l'aide et de l'action sociales :

- l'Etat
- le Département
- les communes et les EPCI
- les organismes de protection sociale

La place du Département :

- portée et limite de la notion de chef de file des politiques de solidarité
- une décentralisation à bout de souffle

Portée et limite de la notion de chef de file des politiques de solidarité :

- la loi du 13 août 2004
- la loi Maptam
- la loi Notre
- une notion de chef de file légitimé mais sans contenu concret
- des schémas au caractère non prescriptif
- un rôle d'assembleur
- une autonomie locale organisée au niveau central

Une décentralisation à bout de souffle

- pas de stratégie véritable
- l'action sociale comme symbole des choix éludés
- le modèle d'action sociale subit un effet d'essoufflement
- un nécessaire processus de transformation

Le pilotage des politiques de solidarités

- la multiplicité des acteurs et de leurs objectifs
- un empilement des dispositifs
- de trop nombreux indicateurs déjà existants
- un contrôle de gestion tourné vers le respect du droit
- l'évaluation des politiques de solidarité
- les faiblesses dans la phase d'élaboration
- une identification et une hiérarchisation insuffisante
- une mise en œuvre insatisfaisante

Proposition des dépenses par politique publique

- **Contexte :**
 - - Pression budgétaire sur les politiques sociales
 - - Nécessité de renforcer l'efficacité des actions de PMI
- - Réduire les coûts sans compromettre la qualité
- - Cibler les publics vulnérables
- - Améliorer la coordination entre acteurs

- **Cour des comptes :**
 - - Réduction des consultations non essentielles
 - - Mutualisation des services
 - - Coordination avec médecine de ville
- **IGAS :**
 - - Priorisation des publics vulnérables
 - - Numérisation et optimisation administrative
 - - Développement des consultations à distance

Leviers d'action identifiés

- Mutualisation des fonctions :
 - Regroupement avec ASE, prévention santé, insertion
 - Partage des locaux, équipes mobiles, secrétariats
- Réduction des consultations obligatoires :
 - Recentrage sur les enfants à risque
 - Allègement des visites systématiques (9 et 24 mois)

Leviers d'action identifiés

- Plateformes multiservices :
 - - Regroupement des services sociaux
 - - Réduction des frais d'infrastructure
- • Coordination avec la médecine de ville :
 - - Éviter les doublons de suivi
 - - Répartition des tâches avec les médecins libéraux

Optimisation des dépenses de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE)

Réduction des placements en MECS

- Le placement en MECS est très coûteux ($> 50\,000$ €/an/enfant).
- Favoriser les alternatives comme les familles d'accueil ($\approx 18\,000$ €/an/enfant).
- Renforcer les mesures éducatives en milieu ouvert pour éviter les placements.
- Favoriser le retour en milieu familial dès que possible.

Développement de la prévention en amont

- Renforcer le soutien à la parentalité et les aides éducatives à domicile.
- Mettre en place des équipes mobiles d'intervention rapide.
- Prévenir les placements grâce à une approche proactive.
- L'IGAS recommande le renforcement des dispositifs d'accompagnement à domicile.

Promotion des mesures AED

- Les AED permettent de maintenir les enfants dans leur environnement familial.
- Accompagnement éducatif adapté sans placement.
- L'IGAS et la Cour des comptes recommandent leur développement.
- Améliorer la qualité et le suivi des AED avec des objectifs clairs.

Optimisation des mesures AEMO

- 70 % des mesures AEMO sont reconduites chaque année.
- Évaluer régulièrement les situations pour ajuster la durée.
- Mettre en place des accompagnements familiaux de courte durée.
- Éviter les reconductions systématiques sans évaluation approfondie.

Contractualisation avec l'État

- Optimiser les relations contractuelles avec l'État.
- Renforcer les engagements et les financements ciblés.
- Aligner les objectifs départementaux avec les politiques nationales.

Optimisation du travail social de polyvalence

Réorganisation et mutualisation des services

- - Objectif : Réduire les coûts en évitant les doublons et en optimisant les ressources disponibles.
- - Actions concrètes :
- - Regrouper les équipes d'intervention sur des territoires plus larges pour optimiser les déplacements et limiter les redondances entre secteurs. Fusionner certaines antennes locales peu fréquentées.

- Optimisation de la gestion des ressources humaines
- - Objectif : Améliorer la planification des interventions et renforcer la polyvalence pour optimiser les effectifs.
- - Actions concrètes :
 - - Former les travailleurs sociaux pour qu'ils puissent intervenir sur plusieurs champs d'action (enfance, handicap, insertion).
 - - Limiter les recrutements externes en favorisant la mobilité interne pour les remplacements temporaires.
 - - Revoir les plannings pour maximiser les rendez-vous dans une même zone géographique, limitant ainsi les temps de déplacement.

Digitalisation des services

- Objectif : Réduire les coûts administratifs et améliorer l'efficacité des interventions.
- Actions concrètes :
 - Déployer un portail numérique pour le suivi des bénéficiaires et centraliser les informations sur les dossiers.
 - Mettre en place des outils de gestion de la relation usager (GRU) pour coordonner les interventions sociales et éviter les redondances.
 - Utiliser des logiciels de planification des interventions pour optimiser les déplacements des travailleurs sociaux.

Optimisation des dépenses RSA

Renforcer l'accompagnement vers l'emploi

- Augmenter les moyens pour l'accompagnement socio-professionnel
- Programmes pour publics éloignés de l'emploi
- Meilleure coordination avec les acteurs de l'emploi

- Croisement des données (CAF, impôts, Pôle emploi)
- Outils de data mining pour cibler les dossiers à risque
- Campagnes d'information pour favoriser le recours légitime

- Application des sanctions en cas de manquement
- Incitations financières pour les parcours d'insertion
- Développement des dispositifs IAE (chantiers, entreprises adaptées)

Optimisation des dépenses en faveur des personnes handicapées

Préconisations IGAS et Cour des comptes

- Révision des critères d'attribution : prioriser les cas graves
- Renforcement du contrôle de l'effectivité des prestations
- Favoriser la location et mutualisation des aides techniques
- Développement des prestations mutualisées

Réévaluation systématique de la PCH

- Audit initial des dossiers pour identifier les cas prioritaires
- Formation des agents MDPH pour une évaluation renforcée
- Contrôles sur place pour les cas complexes

- Création d'une base de données des aides techniques disponibles
- Mise en place d'un service de location départemental
- Développement d'un portail en ligne pour la PCH
- Automatisation des vérifications et suivi en ligne

- Encourager l'emploi direct des auxiliaires de vie
- Accompagnement administratif pour les bénéficiaires
- Création d'une plateforme de mise en relation
- Établir des conventions entre financeurs pour éviter les doublons

Optimisation des dépenses en faveur des personnes âgées

Recommandations CRC et IGAS

- Adapter les ressources humaines en EHPAD
- Mutualiser les services entre établissements
- Réviser les forfaits soins et tarification
- Développer des alternatives à l'hébergement
- Investir dans les rénovations énergétiques

Réduction du recours aux établissements spécialisés

- Développer les services de maintien à domicile
- Renforcer les aides techniques et humaines
- Encourager les dispositifs de répit et hébergements temporaires
- Soutenir les aidants familiaux

Optimisation des allocations et prestations sociales

- Renforcer les contrôles d'éligibilité et réévaluation périodique
- Coordonner les contrôles avec CAF et Pôle emploi
- Favoriser les services à domicile comme alternative

Révision des critères d'attribution de l'ASH

- Adapter les barèmes d'attribution
- Renforcer les démarches de récupération auprès des obligés alimentaires
- Limiter les versements aux établissements à tarifs contrôlés

Alternatives à l'hébergement en EHPAD

- Développer les accueils familiaux
- Investir dans les résidences autonomie
- Favoriser les EHPAD non médicalisés pour les personnes peu dépendantes

LES NOUVEAUX PPI FACE A L'ALEA DE LA SOBRIETE

Dominique Loyant, DGA Aménagement, environnement, transitions, Saint-Lô Agglo

Nicolas Crinquant, Directeur sénior, Espelia

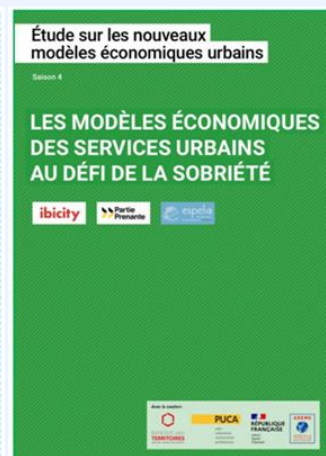
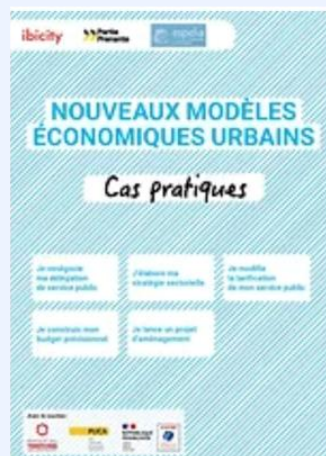
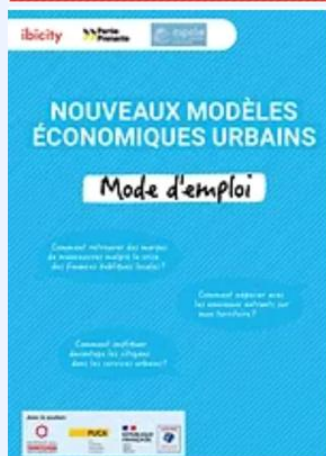
Assises DE L' FIGESE

Cadre de la démarche

Auteurs : **ibicity**

**Partie
Prenante**
Conseil en stratégies territoriales

espelia
Conseil pour
la performance publique



EAU
DÉCHETS
MOBILITÉ/VOIRIE
ÉNERGIE
AMÉNAGEMENT

www.modeleseconomiquesurbains.com

Ateliers | Pau 2025

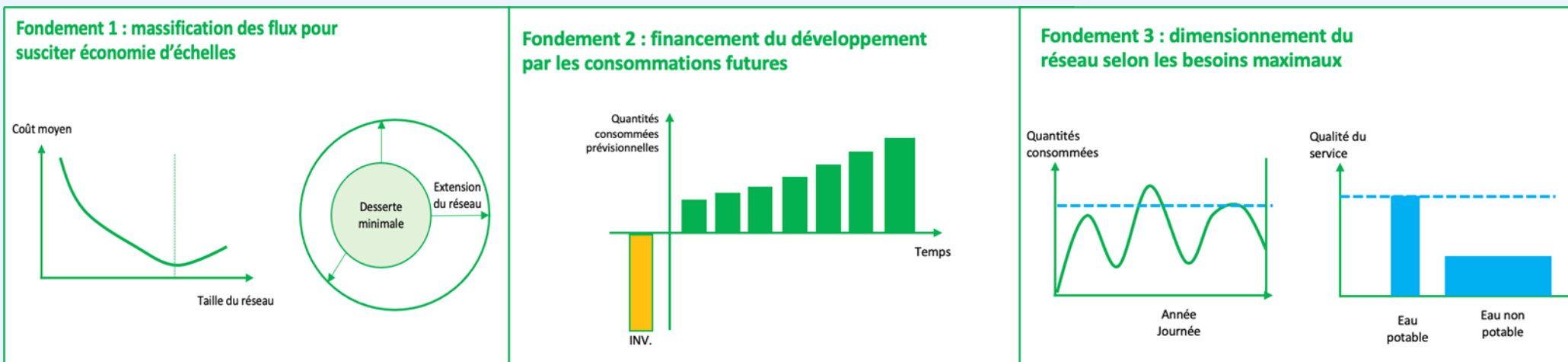
Les principaux facteurs d'érosion des assiettes

SERVICES URBAINS (quantités)	PRINCIPAUX FACTEURS DE DIMINUTION DES CONSOMMATIONS (par ordre décroissant d'impact)
 EAU POTABLE (m³ consommés / habitant)	USAGES: meilleure performance des équipements ménagers et professionnels RESSOURCES: tensions périodiques avec la multiplication des sécheresses RÈGLEMENTATION: pas de contraintes réglementaires spécifiques
 DÉCHETS MÉNAGERS (tonnes collectées / habitant)	RÈGLEMENTATION: obligation du biocompostage et de l'extension des consignes de tri, combinée à l'interdiction de certains produits jetables RESSOURCES: épuisement des exutoires (sol et air) qui nécessite de mettre fin à l'enfouissement des déchets et limiter leur incinération USAGES: développement (encore timide) du réemploi et du recyclage
 MOBILITÉ ROUTIÈRE (VOIRIE) (km parcourus / habitant)	RESSOURCES: hausse des prix du carburant (pétrole et électricité) USAGES: report modal (transports en commun, vélo) et développement du télétravail RÈGLEMENTATION: interdiction des véhicules thermique à horizon 2040

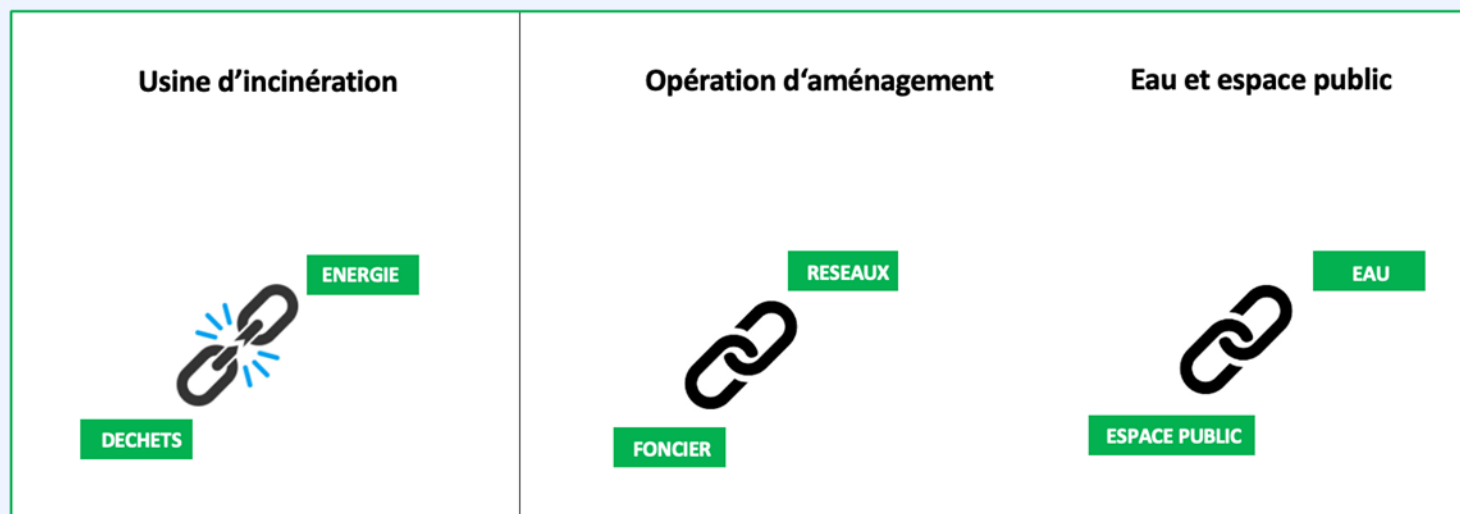
Les principaux facteurs d'érosion des assiettes

SERVICES URBAINS (quantités)	PRINCIPAUX FACTEURS DE DIMINUTION DES CONSOMMATIONS (par ordre décroissant d'impact)
 ÉNERGIE (kwh consommés / habitant)	RESSOURCES : hausse des prix de l'énergie (fossile et électrique) et tension croissante sur les pics de consommation RÉGLEMENTATION : trajectoires de décarbonation et normes sur la performance énergétique du bâti (décret tertiaire, interdiction de louer des passoires thermiques) USAGES : accélération de la rénovation énergétique et recherche d'économies énergétiques face à l'augmentation des coûts
 AMÉNAGEMENT (ha artificialisés / nouvel habitant)	RÉGLEMENTATION : objectif Zéro artificialisation nette (ZAN) RESSOURCES : érosion de la biodiversité et impact de l'imperméabilisation des sols face aux dérèglements climatiques USAGES : densification du bâti

Remise en cause de l'hypothèse implicite des services urbains



Le paradoxe de l'hybridation sectorielle



Une vulnérabilité
certaine des
modèles
économiques des
services urbains

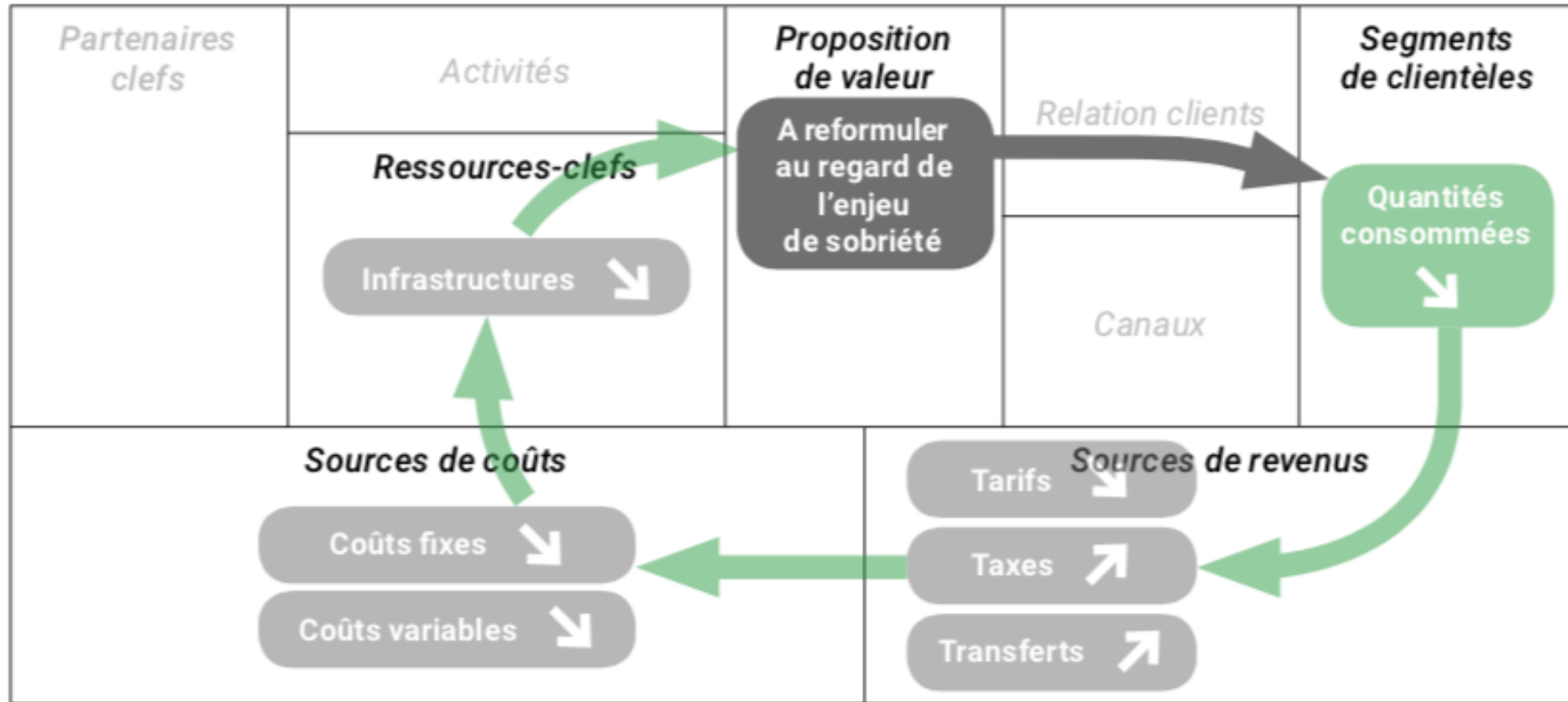
ANALYSE DES VULNÉRABILITÉS PAR SECTEUR

	STRUCTURE DES RECETTES	STRUCTURE DES CHARGES	INERTIE DE L'INFRASTRUCTURE
EAU	+++	+++	+++
DÉCHETS	+	+	++
MOBILITÉ/VOIRIE	=	++	+
ÉNERGIE	++	++	++
AMÉNAGEMENT	++	++	=

Légende: +++ très vulnérable ++ assez vulnérable + un peu vulnérable = inchangé

Remise en cause de l'hypothèse implicite des services urbains

ILLUSTRATION 22: IMPACT DE LA MATRICE SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE - ÉTAPE 5 : QUESTIONNEMENT SUR LA PROPOSITION DE VALEUR



Source: ibicity - Espella - Partie Prenante, d'après la matrice Osterwalder.

Quels enjeux pour les PPI ?

- Les PPI (plans pluriannuels d'investissements) ont joué un rôle important dans le **développement des infrastructures urbaines**.
- S'assurer que chaque collectivité a **les moyens de ses ambitions** à horizon 6 ans, par la mise en regard entre le coût des projets envisagés et la capacité d'investissement d'une commune ou d'un EPCI.
- Tendance : Moins d'enjeux à étendre les réseaux que d'en assurer le **renouvellement** et le **redimensionnement** dans un contexte marqué par l'érosion des consommations et les tensions croissantes sur les ressources (naturelles mais aussi financière).

Les attentes des acteurs publics ?



Présentation du territoire de Saint Lô Agglo

Attractivité et développement économique

- Services et accompagnement des entreprises +
- Commerçants et artisans +
- Zones d'activités +
- Circuits de proximité +
- Enseignement supérieur +
- Promotion touristique et culturelle +

Services à la population et aux familles

- Petite Enfance (crèches et relais petite enfance) +
- Enfance / Jeunesse (accueil de loisirs, info jeunesse) +
- Sports +
- Foyer des jeunes travailleurs +



80 000 habitants

61 communes

Habitat mixte à dominante rurale

Ville-centre 20 000 habitants

Budgets 100 M€ dont PPI 20 M€

340 agents



Environnement et territoire durable

- + Cycle de l'eau
- + Collecte des déchets
- + Transition énergétique
- + Biodiversité

Aménagement du territoire

- + PLUi
- + Urbanisme
- + Habitat
- + Transport et mobilité

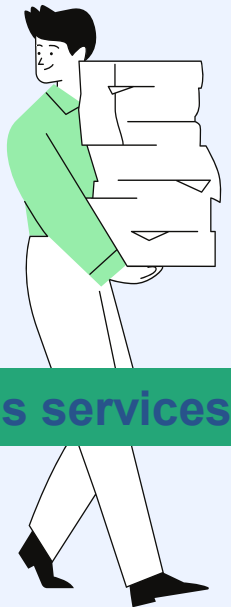
Les attentes des acteurs publics ?



Les élus

- **Une vision d'ensemble** des impacts sur les recettes de la collectivité ;
- Une meilleure prise en compte des **impacts** de la sobriété **en matière d'investissements** ;
- De meilleures modalités de **mise en débat** de l'opportunité de certains investissements clefs de la collectivité à la lueur de critères non exclusivement financiers ;
- **La sécurisation** de leur prise de décision (équation complexe entre maîtrise immédiate des tarifs / de la fiscalité locale et équilibres financiers de long terme des services urbains de leur territoire)

- **Dériskuer** l'implémentation de la sobriété dans les outils opérationnels type concessions ;
- **Maintenir des ressources** en matière de fonctionnement, en dépit des tendances d'érosion des assiettes de facturation ;
- Disposer de **prévisions fiables** des consommations ET d'espaces de mise en débat avec leurs opérateurs pour définir et « assumer » collectivement les incertitudes ;
- Déployer des **schémas contractuels sécurisant** (même en cas de renégociation en cours de contrat) en dépit des incertitudes (volumes réellement consommés, continuité de service).



Les services

Ce qu'en disent les élus et services de Saint Lô Agglo

- Des arbitrages et des priorisations complexes sur la politique d'investissement de l'EPCI dans le contexte budgétaire actuel
- Un souhait de mieux prendre en compte et valoriser les « non-investissements »
- **Des interrogations sur la nature des investissements suite aux premiers travaux sur les « budgets verts »**
- Des difficultés à envisager les investissements en rénovation plutôt qu'en neuf
- **Faut-il construire de nouveaux équipements dans un territoire en stagnation démographique?**

Les enjeux des PPI futurs

Des débats
d'orientations
budgétaires (DOB)
plutôt **focalisés sur les
investissements**

Une difficulté à mettre
en débat la **pertinence**
de la programmation,
qui est de plus
approchée « **en silo** »

Des méthodologies
d'aide à la décision qui
« **négligent** » le
fonctionnement

Des investissements
jugés plus vertueux que
le fonctionnement et
**politiquement plus
porteurs** (syndrome du
ruban à couper)

Des **projections** de
consommation en
trompe l'œil pour faire
passer la PPI

Des équipements
difficiles à **rétracter**

5 préconisations pour se mettre en route

PRÉCONISATION 1

Replacer chaque PPI dans **un schéma directeur des infrastructures**, en s'inspirant des schémas directeurs immobiliers (SDI ou SDIE), afin d'avoir une vision plus exhaustive des installations d'un service mais surtout plus stratégique (en ne se contentant pas d'un EDL à l'instant -t mais d'une vision dynamique eu égard en particulier des projections de baisse des consommations)

Saint-Lô Agglo (SLA) a établi un SDIE, qui donne une vision globale des investissements patrimoniaux de la collectivité et planifie l'abandon de certains équipements vétustes, à hauteur de 20 à 30% de la valeur du patrimoine actuel. Cette rationalisation fournit de nouvelles recettes (revente) ou bien permet de libérer du foncier dans l'hypothèse d'une déconstruction.

5 préconisations pour se mettre en route

PRÉCONISATION 2

Intégrer les effets de seuil (liés à l'érosion des consommations) dans le calcul du coût de l'investissement, en ayant une vision précise des seuils de consommation pour lesquels l'infrastructure serait en difficulté de fonctionnement, voire en obsolescence, et évaluer le risque d'occurrence de ces seuils ;

La ville de Saint-Lô, en partenariat avec SLA, crée un réseau de chaleur urbain (RCU) alimenté par une chaufferie biomasse. Alors qu'une Unité de Valorisation Énergétique (UVE) est projetée à l'échelle du département – à 4 ou 5 années – un scénario de substitution de la chaufferie biomasse est d'ores et déjà chiffré. En outre, dans le cadre du développement du RCU, a été intégrée l'utilisation des chaufferies gaz existantes en secours pour gérer les pointes et ne pas surdimensionner l'équipement par rapport à ses besoins moyens.

5 préconisations pour se mettre en route

PRÉCONISATION 3

Adopter une approche en coût global pour sortir de la distinction entre dépenses de fonctionnement et d'investissement, afin de mieux intégrer les coûts induits par un nouvel investissement (mieux valoriser les solutions alternatives)

SLA a entamé une réflexion pour calibrer ses investissements en fonction de la dynamique de son territoire. C'est le cas par exemple des équipements nautiques (1 centre aquatique, 2 bassins), pour lesquels les économies de fonctionnement ont été prises en compte pour réhabiliter le centre aquatique, les 2 bassins étant maintenus avec un investissement minimal avant de statuer sur leur devenir à long terme.

5 préconisations pour se mettre en route

PRÉCONISATION 4

Sortir d'une stratégie centrée sur le patrimoine de la collectivité, en tenant mieux compte des équipements d'autres acteurs publics et privés

Depuis 2 années, SLA a déployé la redevance incitative. Elle implique une diminution de la fréquence de collecte et un transfert des coûts et responsabilités vers les usagers. En appuyant l'acquisition de composteurs par les particuliers, le gisement des OMR a été réduit de 40% et des économies sur les coûts de collecte et de traitement ont été réalisées.

5 préconisations pour se mettre en route

PRÉCONISATION 5

Améliorer le débat autour du PPI et passer d'un « Plan pluriannuel d'investissements » à un « Plan pluriannuel de projets », en proposant des format et contenu de PPI permettant de susciter les interactions et échanges d'opinions (expliciter la stratégie : qu'est-ce qui est fait et n'est pas fait ?)

SLA a d'une part systématisé l'objectif de sobriété énergétique contractualisé avec ADEME dans les projets d'investissement : -50% de consommation par exemple, d'autre part évalué les « non-investissements » – *a contrario* le coût de l'inaction – dans le cadre de la mise en place du CA vert. Cela a abouti à une véritable mise en débat des investissements nécessaires ou auxquels renoncer.

Les budgets BBZ

Marie-Pascale DUBUC – Directrice des finances – Département de la Seine-Maritime

Saikou BAH – Directeur adjoint des finances – Département de la Seine-Maritime

« Le **budget base zéro (BBZ)** est une technique budgétaire et de prise de décision qui a pour objectif d'allouer les ressources de manière la plus efficace possible en « repensant » chaque dépense. Elle s'oppose à la procédure classique pour établir un budget qui consiste à considérer comme acquis celui de l'année précédente et à travailler de manière incrémentale.

Toutes les dépenses doivent donc être justifiées puisqu'on attribue à chaque poste budgétaire une valeur 0 et que l'on ne l'augmente qu'au vu des résultats attendus. »

Pourquoi passer au BBZ ?

- Limites des méthodes traditionnelles :
 - Contraintes liées au contexte budgétaire national
 - Peu incitative à l'efficacité des dépenses
 - Allocation du capital non optimal
 - Risque d'inertie budgétaire
- Avantages du BBZ :
 - Vision stratégique du budget
 - Optimisation des ressources
 - Responsabilité des gestionnaires
 - Amélioration continue
 - Souplesse et adaptabilité des dépenses

Principes fondamentaux du BBZ

- Justification de chaque dépense :
 - Repartir de zéro chaque année
 - Implication des responsables opérationnels
 - Culture de la performance
- Priorisation des activités :
 - Analyse comparative des activités
 - Allocation des ressources en lien avec la stratégie
 - Suppression des dépenses inefficaces

- Economies réalisées sur deux exercices budgétaires : de plus de 180 millions d'euros, par rapport aux prévisions initiales des directions
- Exemples de cas d'usage :
 - Direction de l'autonomie : pilotage de la tarification, contrôle des SAAD etc.
 - Démarches de financement externes : FSE et FTJ
 - MGP
 - Pilotage des organismes partenaires
 - Optimisation de la dette

- Méthodes et organisation :
 - Revues budgétaires trimestrielles avec les directions
 - Modéliser le budget
 - Workflow collaboratif
 - Suivi en tant réel par les directions
 - Validation hiérarchique
- Logiciel :
 - Utilisation d'outil EPM
 - Centraliser les données budgétaires

Prochaines étapes pour le Département de la Seine-Maritime

PPI :

- Liste des projets d'investissement envisagés
- Estimation des coûts par projet et par année
- Modalité de financement
- Calendrier de réalisation

• Prospective :

- Construction de scénarios
- Modéliser et anticiper les équilibres financiers
- Vision stratégique moyen et long terme
- Transparence et communication avec les élus et partenaires