

# La lettre d'information de votre administrateur RTE



Jean-Louis DUGAY

## **La surperformance, pour quoi et pour qui ?**

*Dans un langage un peu plus imagé il s'agit de « battre le tarif » ou de faire mieux que ce que la CRE demande.*

*Qu'est-ce qui motiverait une telle démarche ? Comment se matérialiserait-elle ? A qui profiterait-elle ?*

*C'est ce que je vous propose de voir dans cette lettre.*

*En conclusion, je vous livre ma vision du pilotage le mieux adapté au contexte actuel de notre entreprise.*

## **Performance et surperformance, de quoi parle-t-on ?**

La performance que j'évoque ici ne concerne que les aspects financiers.

Par construction, le TURPE (Tarif d'Utilisation du Réseau Public d'Électricité) est prévu pour couvrir les charges d'exploitation et les charges de capital<sup>1</sup>. Si toutes les hypothèses de recettes et de dépenses sont respectées, alors RTE dégage un excédent brut d'exploitation attendu. Après dotation aux amortissements et prélèvement de l'impôt sur le résultat, RTE obtient le résultat net également attendu qui permet de déterminer un dividende.

Dans la vraie vie, la réalité s'écarte souvent des hypothèses. La structure du tarif prévoit la compensation de certains écarts via le mécanisme de Compte de Régulation des Charges et Produits, le CRCP. C'est le cas notamment des recettes pour lesquelles les aléas climatiques sont neutralisés. Mais c'est aussi le cas de certaines charges réputées non maîtrisables par RTE. Sans être exhaustif, on peut citer les charges de capital et les achats des pertes.

Sur ce premier point, il est important de noter que tout écart sur les éléments couverts par le CRCP peut avoir un impact non négligeable sur le résultat de l'année en cours. Mais cet écart sera compensé les années suivantes.

Parallèlement, il existe d'autres charges qui ne sont pas couvertes par le CRCP - par exemple les charges de personnel et les achats dits maîtrisables. Tout écart sur ces charges doit être absorbé par l'entreprise quel qu'en soit le sens.

**Etre performant sur le domaine financier, c'est respecter les trajectoires définies par le TURPE et plus particulièrement celles non couvertes par le CRCP.**

**Faire de la surperformance, c'est faire des gains de productivité supplémentaires sur des dépenses pourtant validées dans TURPE lors de sa construction.** Au regard de ce qui est exposé ci-dessus, ces gains n'ont de sens que s'ils sont réalisés sur des dépenses non couvertes par le CRCP (charges de personnel, achats).

## **Pourquoi recourir à la surperformance ?**

**Dans le cas d'un monopole régulé, faire de la surperformance répond à une posture dogmatique d'économistes.** En effet, ceux-ci considèrent qu'il y a une asymétrie de l'information entre le régulateur et l'entreprise régulée, il est donc considéré comme vertueux de demander des efforts supplémentaires par

rapport à ce qui a été contractualisé. C'est le même raisonnement qui prévaut la mise en place de la régulation incitative. Mais dans ce dernier cas, c'est inscrit dans les composantes du tarif élaboré par la CRE.

De plus, la période TURPE 4 s'est déroulée dans des circonstances dites de sous-calage tarifaire. La CRE, ayant constaté un trop perçu sur les périodes TURPE 2 et 3, a construit le TURPE 4 en imposant la restitution de ces sommes au travers d'une baisse de tarif (environ 130 M€ par an). Dans ce contexte, réaliser l'ensemble des dépenses d'exploitation initialement prévues, aurait conduit à dégrader les ratios financiers, avec le risque de voir les agences de notation baisser la note de RTE dans une période de forts investissements. Un plan de performance, suivi par le Conseil de Surveillance a donc été réalisé afin de

<sup>1</sup>. Le tarif prend également en compte l'apurement du CRCP qui permet de corriger certains écarts entre prévisions et réalisations en réajustant a posteriori le tarif.

garantir les ratios financiers. Dès lors, le pilotage de l'entreprise a été centré sur le respect de ce plan, donc sur le suivi des dépenses d'exploitation.

Notons que ce mode de pilotage a conduit à faire supporter à Rte l'ensemble du sous-calage du TURPE, tout en cherchant à ne pas dégrader l'excédent brut d'exploitation, ce qui permettait de garantir un bon niveau de dividende.

La demande de surperformance peut donc être conjoncturelle. Cela a été le cas pour le TURPE 4, et nous l'avons tous remarqué : l'actionnaire aurait pu contribuer à l'effort demandé. Mais la surperformance est aussi dans les gènes d'un certain nombre d'acteurs qui surveillent notre entreprise, elle devient alors un mode de pilotage standard.

### A qui profite la surperformance ?

**Faire de la surperformance, c'est faire moins de dépenses, c'est donc augmenter l'excédent brut d'exploitation et cela revient, in fine, à maximiser le résultat net donc le dividende. Dans le mode de pilotage évoqué ci-dessus, cela profite aux actionnaires.**

Notons toutefois que cette surperformance peut également être restituée aux clients sur la période tarifaire suivante. Dans les négociations du prochain tarif, la CRE constatera que les dépenses réelles ont été inférieures aux demandes exprimées par Rte et naturellement elle répartira sur la base du réalisé. Par ce mécanisme, d'une part la surperformance est définitivement acquise et d'autre part elle cautionne le dogme évoqué dans le chapitre précédent. Nous passons d'une posture considérée vertueuse par certains à un cercle vicieux infernal insupportable dans la durée.

### Le monde a changé, changeons de pilotage.

La CDC et la CNP assurance ont acquis 49,9% des actions Rte. Cette transaction s'est réalisée sur la base du business plan présenté par Rte construit à partir des trajectoires du TURPE 5.

Sur la base des informations disponibles je note que le pacte d'actionnaires s'est conclu sur une perspective de dividende chiffrée, donc sur la maîtrise d'un résultat net sur la totalité de la période tarifaire en cours en cohérence avec le taux de rentabilité fixé par la CRE.

Et puis, sur TURPE 5 le travail fin d'analyse des charges a été réalisé lors d'un audit commandité par la CRE au moment de l'établissement du tarif<sup>2</sup>. De nombreux ajustements ont été imposés. Faut-il ajouter une couche supplémentaire ?

#### Cas spécifique d'IFA 2000

Lors de la tempête de novembre 2016 en Manche et Mer du Nord, l'interconnexion IFA 2000 a subi une avarie importante. Si l'origine a été identifiée - *arrachage d'un câble par l'ancre d'un navire à la dérive* - les responsabilités sont en cours d'instruction, en particulier pour étudier les recours possibles pour Rte.

En attendant le résultat de procédures qui peuvent s'avérer longues et dont l'issue n'est pas connue de façon précise, il faudra bien payer les conséquences de cette avarie.

La facture est de l'ordre de 40 M€.

Les Commissaires aux Comptes ont validé le principe d'un paiement sur le budget d'exploitation.

**Dès lors la question est simple. Qui, des actionnaires ou de l'entreprise, doit payer la facture ?**

La réponse est sans équivoque.

La structure du tarif prévoit, au travers du taux de rentabilité, une rémunération de la base d'actifs régulés (notre patrimoine).

Ce taux de rentabilité comporte un paramètre dit « Béta des actifs » qui n'est autre qu'une façon de couvrir par anticipation des risques qui peuvent endommager nos ouvrages.

Dit autrement, le dividende perçu régulièrement par les actionnaires, comporte une somme qui correspond à une avance sur des frais liés à des avaries importantes potentielles.

Je vous laisse réaliser vous-même la conclusion !

<sup>2</sup> Voir la lettre de décembre 2016.

Dès lors, et indépendamment de toute analyse de la pertinence du niveau de dividende affiché dans le pacte d'actionnaires<sup>3</sup>, je considère que l'attention des actionnaires doit être portée sur la maîtrise du résultat net. La maîtrise des charges d'exploitation, en conformité avec le tarif déterminé par la CRE, est de la responsabilité du Directoire.

**Il n'y a donc aucune raison d'imposer une surperformance et encore moins d'en faire un outil d'évaluation des dirigeants de l'entreprise.**

Pour autant, des écarts sur les dépenses d'exploitation maîtrisables peuvent-être constatés. On peut remarquer, sur les années passées, des dépenses pour congestions sur notre réseau plus faibles que prévu, du fait d'aléas climatiques, des gains sur les achats en lien avec une conjoncture économique atone, mais également des évolutions non prévisibles sur les impôts et taxes. Vous noterez d'ailleurs, dans les exemples mentionnés, que même si on parle ici de charges maîtrisables, les faits initiateurs de ces écarts ne sont absolument pas à la main de l'entreprise.

Les éventuels écarts devront faire l'objet d'échanges au sein du Conseil de Surveillance pour, dans le cas d'une sous-performance, en répartir les effets entre RTE et ses actionnaires<sup>4</sup> et de façon symétrique, en cas de surperformance, regarder comment on partage les gains de productivité réalisés.

**Pilotons le résultat net en cohérence avec la trajectoire fixée par la CRE, arbitrons en acteur responsable les écarts constatés sur les charges dites maîtrisables !**

**Cela permettra, je l'espère, de laisser les marges de manœuvre au Directoire pour un meilleur partage des richesses générées : un juste retour vers les salariés !**

**Tout cela est très attendu dans une période de mise en œuvre d'un projet industriel qui s'inscrit dans un contexte de fortes évolutions de notre secteur d'activité.**

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\*

*Et si les filiales de RTE versaient un dividende à leur maison mère ?*

Imaginons que RTE demande à ses filiales de lui verser un dividende.

Dans le cas d'un pilotage de l'excédent brut d'exploitation assis sur une surperformance contractuélisée avec le Directoire, les dividendes des filiales viendraient uniquement gonfler le résultat net et donc augmenter le dividende.

**En pilotant le résultat net et en laissant des marges de manœuvre sur l'excédent brut d'exploitation, des dépenses supplémentaires à la main du Directoire peuvent-être envisagées : désendettement, financement du projet industriel, reconnaissance des salariés !**

Les dividendes issus des filiales seraient ainsi répartis entre les différents acteurs, selon le principe d'une gestion responsable évoqué dans cette lettre.

---

<sup>3</sup> Le pacte d'actionnaires prévoit le versement d'un dividende égal à 60% du résultat net en norme IFRS. J'ai déjà exprimé mon point de vue sur ce sujet dans la lettre de mai 2016.

<sup>4</sup> Ceci est conforme à ma position exprimée dans la lettre de décembre 2016 concernant le suivi des ajustements réalisés par la CRE lors de l'établissement du TURPE 5.