

Réflexion sur les thématiques à aborder pour la vision de COCITER en 2029

Les coopératives associées s'engagent dans différents projets (SEAcop, partage d'énergie, batteries...) en plus des projets onshore qui vont se multiplier si la réforme sur le Décret Permis d'Environnement est adoptée dans le sens voulu par REScoop : le caractère incontournable de la participation citoyenne dans les projets éoliens.

Ce petit questionnaire est un sondage qui servira à structurer le travail de fond qui doit être entamé par les associés après celui à peu près identique qui avait été réalisé en 2018 et 2019. Il s'adresse à tous les administrateurs des coopératives associées.

Il s'agit ici d'une série de thèmes qui ont percolé des discussions en CA et de l'analyse interne du fonctionnement actuel de COCITER. Les thèmes sont abordés par une courte introduction et une série de questions. Suggestions et remarques peuvent être données à de nombreux moments dans le questionnaire.

Les réponses seront utilisées pour orienter et structurer les travaux de concertation. Il ne s'agit pas d'un vote !

Même si vous ne maîtrisez pas tous les sujets ou éléments, n'hésitez pas à donner vos impressions, elles sont nécessaires pour cerner l'intérêt de prioriser ou d'approfondir certains points. Certains thèmes se recoupent, n'hésitez pas à voyager dans le questionnaire pour corriger/amender vos réponses.

Merci de faire participer le plus d'administrateurs possible dans votre coopérative.

A. Préambule

Nous essayons ici de connaître votre situation.

Je suis :

- Une femme
- Un homme
- Je préfère ne pas répondre

Je suis :

- Un administrateur de COCITER
- Un observateur de COCITER
- Un administrateur d'une des coopératives associées
- Je suis un coopérateur actif dans une coopérative associée
- Quelle est le nom de votre coopérative ?
- Donnez votre nom svp

B. Gouvernance

1) Avez-vous déjà lu le document « Missions. Visions. Valeurs » de 2018 ?

oui/non

Si oui, pensez-vous qu'il doit être révisé ?

oui/non/pas d'avis

2) Organisation/Structuration du CA de COCITER

Composition du CA : nombre d'administrateurs et d'observateurs.

Actuellement le CA peut accueillir 9 administrateurs et chaque coopérative peut déléguer un observateur pour suivre et participer aux débats.

COCITER compte également des associés de type B : (Oufticoop, Brasserie Coopérative Liégeoise, Fondation pour les Générations futures, Les Petits Producteurs, W-Alter, Dynamocoop) mais qui n'ont pas, à part W-Alter, d'administrateurs ou d'observateurs (principalement car participation très petite et par manque de temps)

3) Cette formule est-elle satisfaisante ?

oui/non/pas d'avis/suggestion

4) On parle d'avoir des administrateurs indépendants (qui ne sont pas liés à un associé) :

L'idée est d'aller chercher des personnes compétentes en dehors des coopératives associées. Ces administrateurs pourraient amener des compétences qui manquent dans le CA actuel et/ou du temps pour prendre en charge certains travaux/missions.

- C'est pertinent
- C'est pertinent mais pas maintenant
- Ce n'est pas pertinent
- Je n'ai pas d'avis

Commentaires ?

5) Les administrateurs actuels exercent leur mandat gratuitement.

Si le CA comprend des administrateurs indépendants,

- Les mandats des administrateurs indépendants doivent aussi être gratuits
- leur mandat peut être rémunéré

Commentaires ?

6) Évaluation du fonctionnement actuel

Réponses : pas satisfaisant, acceptable, satisfaisant, tout à fait satisfaisant, pas d'avis

- Envoi des ordres du jour
- Fonctionnement du CA en général
- Temps, prise de parole
- Accès à l'information
- Fréquence des CA
- Choix de jour et heure
- Préparation des CA
- Rapport du CA et diffusion
- Suivi des décisions prises par le CA
- Rôle des observateurs
- Choix de faire les CA en visio

Suggestions

Si vous êtes administrateur ou observateur du CA de COCITER :

Je suis prêt à prendre en charge une partie des tâches suivantes :

- Préparation des documents : oui sous certaines conditions/oui/non
- Secrétariat de séance : oui sous certaines conditions/oui/non
- Je suis prêt à me présenter devant l'AG pour un mandat d'administrateur : oui sous certaines conditions/oui/non
- Je suis prêt à prendre la présidence du CA : oui sous certaines conditions/oui/non
- Suivi des décisions : oui sous certaines conditions/oui/non

Remarques/commentaires :

7) Relation CA/AG/CA des coop associées :

- **Êtes-vous bien informé sur ce qui se passe chez COCITER ?**
- oui/plutôt oui/ Plutôt non/non/pas d'avis

- **Quels sont les besoins des coopératives pour comprendre ce qui se passe chez COCITER ? Cochez par ordre d'importance :**
 - Newsletter
 - Tutorial
 - Webinaire
 - Pow-wow
 - Rapport d'activité
 - Midi de l'info par thématique

Suggestion ?

- **Les administrateurs des coop souhaitent-ils être plus impliqués ou font-ils confiance à leur représentant ?**

- Notre coopérative est représentée dans le CA (observateur ou administrateur)
 - Je souhaite être plus impliqué : oui/non
- Notre coopérative n'est pas représentée au CA.
 - Je souhaite être plus impliqué : oui/non

Si plus d'implication, :

Sous quelle forme ? (oui, non)

Administrateur

Observateur

Rôle d'ambassadeur/représentant local capable de communiquer et d'aider vos coopérateurs à souscrire un contrat, répondre à certaines questions

Tenue de stand

Représentant dans le cercle com

Préparation des CA

Groupe de travail

Préparation de l'AG

Préparation des pow-wows

Aider l'équipe opérationnelle quand surcharge de travail

▪ **À quelle fréquence ?**

- 2 X/mois
- 1 X/mois
- 1 X/trimestre
- 1 X/an

Laissez ici votre nom si vous voulez vous impliquez dans COCITER :

Comment assurer la continuité des mises à niveau (si souhaité) pour les nouveaux administrateurs dans les CA des coop associées (roulement dans les mandats) ?

Je pense qu'il faut (*choix multiples*)

La possibilité de devenir observateur dans le CA

Formations organisées régulièrement

Newsletters

Tutorials

Webinaires

Pow-wows

Rapports d'activités

Midi de l'info par thématique

Suggestion ?

8) Assemblée Générale

- **Préparation de l'AG. Quelles sont les demandes du CA et des associés ? Qui fait quoi ?**
 - o Suggestion :
- **Règle de fonctionnement et droit de vote à revoir ?**
 - o Au prorata du nombre de parts avec un maximum de 10 % (cfr Statuts)
 - o Au prorata du nombre de parts avec un maximum de 20 %
 - o 1 associé = 1 voix.
 - o Autre suggestion Suggestions ?
- **Fréquence ?**
 - o Une AGO
 - o Une AGO et (*choix dans menu déroulant*) AGE

9) Administrateurs délégués/direction opérationnelle

- Organigramme de COCITER (voir annexe)
- Commentaires :

- **L'idée d'un comité de direction (CD) peut-elle être entendue ?**

Le comité de direction est un organe qui regroupe les administrateurs délégués, les directeurs de service, et autres si définis. Il possède un pouvoir de décision dans la gestion opérationnelle. Les administrateurs délégués actuels ont actuellement ce pouvoir qui leur a été donné par le Conseil d'administration.

oui/oui mais pas tout de suite/ non/ j'ai besoin de plus d'explications

- **Composition**

Les personnes suivantes doivent ou peuvent en faire partie
(*oui elles peuvent/oui elles doivent/non/pas d'avis*)

 - o Les administrateurs délégués actuels
 - o Les directeurs de service (IT, Opérationnel, Finance...)
 - o Des administrateurs (indépendants ou non) spécialement désignés pour une mission donnée.

- **Le comité de direction serait constitué de professionnels (salariés ou indépendants, ou administrateurs rémunérés pour une mission particulière) :**

oui c'est normal/non/pas d'avis/suggestions

- **Le CD reçoit la mission de : (*oui/non/pas d'avis*)**
 - **Mettre en œuvre les décisions du CA**
 - **Assurer les missions RH (admin, engagements, licenciement, salaires)**

- Organiser et gérer la gestion des contrats, des KPI, reportages
- Organiser et gérer la gestion administrative de la société (comptabilité, bilan, publications BNP, UBO, banques)
- Assurer la veille législative
- Organiser et assurer le développement des outils informatiques
- Organiser et gérer la communication vers les clients, le grand public
- Organiser et gérer le développement commercial et la politique tarifaire
- Organiser et assurer les besoins en R&D
- Élaborer des stratégies pour la gestion des volumes offshore, les couvertures et la gestion du risque à présenter au CA
- Faire rapport au CA des avancées dans les différents thèmes
- Autres suggestions :

- Remarques

- Voyez-vous la mise en place d'un CD comme un changement structurel ou percevez-vous le fonctionnement actuel comme quasi équivalent ?

échelle de 1 oui à 5 non pas du tout

- la mise en place d'un CD est une nouveauté :

10) Question ouverte :

Comment rester agile en cas de crise dans le CA ?

Autrement dit : comment faire au quotidien, dans la gestion opérationnelle, pour assurer la continuité du fonctionnement de l'entreprise, le service (commercial et informatif) aux membres, dans les situations où le CA n'a pas réussi à se mettre d'accord sur un sujet qui touche justement en direct le fonctionnement quotidien ? On pense ici par exemple à la politique de prix, à la communication, à des situations de crise (personnel, variations importantes des prix de marché...).

Réponse :

Suggestions et remarques sur le chapitre B :

C. Extension en nombre de clients, volumes

1) Volumes de vente et volumes de production

Actuellement COCITER achète, par année, 75 GWh à ses producteurs.

Selon nos prévisions d'évolution des volumes de production onshore, environ 10 GWh supplémentaires par an (1,5 éolienne) vont s'y ajouter.

Les dernières discussions au sein de SEAcoop laissent penser que nous disposerions d'un volume offshore supplémentaire de 50 GWh en 2029. (N.B. : l'offshore est abordé au point E).

La production totale disponible représenterait d'ici 5 ans quelque 175 GWh/an...

De l'autre côté, nous revendons 40 GWh par an à nos 13 000 clients actuels.

Nous accueillons environ 200 nouveaux points de consommation par mois. (N.B. : en 2022, nous avons eu des pics avec 1 400 nouveaux clients par mois.)

À raison de 3,6 MWh de consommation annuelle moyenne par point, cela représente chaque mois 0,72 GWh de consommation annuelle supplémentaire, soit 8,6 GWh par an.

Que faut-il prévoir face à cette différence entre production et consommation ?

Choix entre les propositions suivantes

- Il faut augmenter prudemment notre clientèle de 2 000 clients de plus par an sans trop investir dans la pub pour garder un public de convaincus.
- Il faut augmenter de 4 000 clients de plus par an pour suivre l'évolution de la production et soutenir mieux les producteurs en investissant un montant plus ambitieux dans la pub.
- Il faut augmenter de 6 000 clients de plus par an avec une accélération dès 2025 en mettant tous les moyens nécessaires pour y arriver.
- Je ne suis pas capable de répondre
- Autre suggestion :

À propos de la publicité ?

En fonction des choix ci-dessus :

- Faut-il conserver les budgets actuels (± 10 k€/an) ?
- Faut-il un autre budget pour attirer le grand public ? Précisez :
- Faut-il plutôt travailler dans les réseaux amis pour augmenter le nombre de clients et glaner des clients plus proches de nos valeurs ?
- Suggestions :

2) Les associés peuvent-ils estimer le nombre de MWh produits par leur coop en 2029 et au-delà ?

Réponse :

3) Ces volumes transiteront-ils via COCITER ou non ? (Quels volumes via COCITER et quels volumes en partage d'énergie, en ligne directe ou autoconsommation, en vente via autre fournisseur ?)

- Pourcentage estimé vendu à COCITER :

- Pourcentage estimé vendu en partage d'énergie ou en ligne directe :
- Pourcentage non vendu à COCITER :
- Je ne suis pas capable de répondre à la question

4) Le principe de mutualisation des productions au profit de tous les coopérateurs de toutes les coopératives reste-il un principe fort pour COCITER ?

Actuellement tous les volumes d'électricité rachetés par COCITER aux producteurs est mis à disposition de tous les clients quelles que soit la coopérative dont il est membre.

oui/non/pas d'avis

Si oui, comment le rendre compatible avec le partage d'énergie qui sera réservé aux coopérateurs clients qui consomment assez près des sites de production ?

Réponse :

Si non, quelle est votre vision sur le traitement des volumes de chaque associé ?

Réponse :

Suggestions et remarques sur le chapitre C :

D. Politique des prix (hors offshore)

a. Prix de rachat de l'électricité aux producteurs

Actuellement les tarifs ont été discutés en pow-wow sur base de propositions de groupe de travail

- **Comment et par qui devraient être définis les prix ?**

À votre avis, quel est le scénario le plus réaliste dans la liste des propositions suivantes :

- Le CA (des groupes de travail) définit les prix et les soumet pour analyse à l'opérationnel (comité de direction)
- L'opérationnel définit les prix et les soumet au CA
- L'AG (groupes de travail) définit les prix et les soumet au CD et au CA
- Les pow-wows (groupes de travail) définissent les prix et les soumettent au CD et au CA
- Pas d'avis
- Je ne comprends pas la question
- Je ne suis pas capable de répondre à la question

Autre suggestion :

- **À quelle fréquence doivent-ils être revus ?**
 - Une fois par an et à chaque évènement de crise
 - Deux fois par an et à chaque évènement de crise
 - Pas d'avis
 - Autre suggestion :

- **Quelles formules appliquer pour l'achat de l'électricité des coopératives de production ?**

Depuis juin 2023, COCITER rachète l'électricité des coopératives de production en utilisant une formule tarifaire utilisant un prix pivot, aussi appelée « circuit-court ».

La formule pour l'injection, en € par MWh, est la suivante :

$$CE \times (\text{Pivot} \times \text{Taux} + \text{Belix} \times (1 - \text{Taux})) - \text{Imbalance}$$

La formule de prix « circuit court » est une formule de prix avec un prix fixe pour chaque MWh produit durant le mois. Un prix maximum est également établi, par filière d'énergie renouvelable.

- Le paramètre « Taux » est fixé par année, par le Producteur. Celui-ci peut être de 20, 40, 60 ou 80%.
- Le paramètre « Pivot » est fixé annuellement par COCITER. Il est exprimé en €/MWh.
- Le coefficient « CE » (coefficient de profil d'une filière donnée) exprime le facteur de profil moyen d'une filière technologique donnée. C'est un nombre sans dimension. Il est établi annuellement sur base de données historiques (sur l'année n-1) de toute une filière (éolien, biomasse, hydraulique ou photovoltaïque) du portefeuille « circuit-court » de COCITER. Pour l'éolien, il est actuellement de 0,85.
- Le terme « Imbalance » est le coût de déséquilibre moyen pour une filière technologique donnée. Il est exprimé en €/MWh. Il est établi annuellement pour l'année contractuelle, sur la base des prix moyens de déséquilibre.

Cette formule adoptée en pow-wow est challengée/« remise en question » par des producteurs.

Les questions qui se posent ici :

1. **Doit-on abandonner la formule pivot circuit-court et repenser tout le mécanisme ?**
oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas la question

2. **Doit-on différencier par technologie (comme actuellement) càd des formules de prix différentes pour l'éolien, le solaire, l'hydro, le biogaz ?**
oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas la question

3. Doit-on différencier les paramètres par sites en fonction de la rentabilité de l'outil ?

oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas la question

Remarques :

- **Si différenciation :**
 - **Comment faire ?**
 - i. Suggestion
 - ii. Je ne sais pas
 - **Qui se charge de cette tâche d'analyse?**
 - i. L'opérationnel
 - ii. Le Comité de Direction éventuel
 - iii. Le CA
 - iv. Des groupes de travail
 - v. Je ne sais pas
 - vi. Autre suggestion

b. Prix de vente de l'électricité aux consommateurs

Comme pour le prix de rachat de l'électricité aux producteurs, le prix de vente est actuellement également lié à un pivot. Cette formule nous a permis d'être les moins chers pendant la crise mais depuis début 2024, notre place dans le classement est un peu moins favorable car le prix l'électricité sur le marché a fortement chuté pour se situer aux alentours des 60 €/MWh. Les paramètres de la formule pivot pour le consommateur sont liés aux paramètres de la formule pour le producteur. Si la formule pour le producteur est changée cela va donc avoir une influence sur le prix au consommateur.

Les questions qui se posent ici :

- **COCITER doit-il accueillir uniquement des membres des coopératives (clients résidentiels) ?**

oui/non/je ne sais pas

Commentaire :

- **COCITER doit-il tout faire pour donner un avantage aux consommateurs (clients résidentiels) ou aux producteurs ?**

Armelle : prioriser ou seul un choix possible ?

- Priorité à l'avantage client (par le prix de vente au coopérateur client)
- Autant d'efforts pour les coopératives de production que pour le coopérateur client

- Priorité à la coopérative de production (par le prix de rachat de l'électricité)
 - Je ne sais pas
 - Je ne comprends pas la question
 - Je n'ai pas assez d'infos pour répondre
 - Autre suggestion
-
- **Le principe qui lie les prix de vente aux prix de rachat aux producteurs (et la relation entre les volumes de rachat et de vente) reste-il le principe de fonctionnement pour définir soit le prix de vente, soit le prix de rachat ?**
pour Armelle :est-ce possible de faire un choix parmi ces 3 suggestions suivantes ? + je ne sais pas + je ne comprends pas + autres suggestions ?
 - Si oui :
 Formule pivot : faut-il se baser d'abord sur le prix de rachat et le prix de vente en découle (frais, facteur de profil, balancing...). Càd le prix de rachat aux producteurs est-il prioritaire ?

 oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question
 Commentaire :
 - Si oui :
 Formule pivot : faut-il plutôt d'abord se baser sur un prix de vente au consommateur (par rapport au marché et la concurrence) et définir le prix de rachat qui en découle ?

 Oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question
 Commentaire :
 - Si oui :
 Formule non pivot : faut-il comme maintenant lier les deux prix (rachat aux producteurs et vente aux consommateurs) au même indice variable (aujourd'hui le Belix mensuel) mais les laisser fluctuer dans une certaine plage et les adapter à intervalles réguliers pour tenir compte des nombreux paramètres qui interviennent sur le marché ? Dans ce cas, les formules ne sont plus liées mathématiquement mais plutôt avec une interaction dans une plage de prix.
 Exemple : le prix de rachat fluctue librement entre 60 et 80 € et le prix de vente fluctue librement entre 80 € et 100 € sans que les deux soient mathématiquement liés.
 Oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question
 Commentaire :

- Autre formule :
Suggestion :
- Si non :
Faut-il revenir à une offre « marché » pour le producteur avec une limite supérieure pour ne que les consommateurs ne paient pas trop cher leur électricité min/max ?

oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question

Commentaire

- Si non :
Faut-il une formule à prix fixe pour les consommateurs et trouver une solution pour couvrir le risque de la fluctuation pendant la durée du contrat ?
oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question
- Si non :
Faut-il une formule aux consommateurs comme Ecopower : un contrat à durée indéterminée et le même prix pour tous les clients (en même temps quelle que soit la date de démarrage du contrat) avec révision tous les 6 mois ?
oui/non/je ne sais pas/je ne comprends pas la question
- Si non :
Autre formule et solution pour assurer l'équilibre financier ? Suggestion :

Suggestions et remarques sur le chapitre D.

E. Politique des prix sur les volumes offshore

Il y a de grandes chances que les volumes offshore soient achetés à un prix fixe/MWh (évtl. indexé) et que les labels de garantie d'origine (LGO) doivent être achetés au prix de marché.

1. Les associés confirment-ils le besoin de traiter ces volumes via COCITER ?

oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas la question
Commentaires

2. Si oui à 1 :

Comment gérer cette exception par rapport à la politique de prix pour les productions onshore ?

En effet, actuellement, la formule pivot circuit court est liée à un indice de marché et est donc partiellement variable alors que les volumes d'électricité offshore seront achetés à prix fixe.

Réponses :

- a. Cela reste une exception et on « mélange » ces volumes avec le reste des volumes des coopératives pour calculer notre prix de vente.
- b. On découple ces volumes et on assure une couverture sur les marchés (on revend à X) pour minimiser les risques, et on garde les labels de garantie d'origine (LGO).
- c. On donne un prix fixe à tous nos producteurs aussi.
- d. Je n'ai pas d'avis (ou je ne suis pas capable de répondre) et je laisse choisir les personnes qui ont le plus de connaissances.
- e. Je n'ai pas d'avis (ou je ne suis pas capable de répondre) mais je veux participer aux échanges, réflexions et décisions.
- f. Suggestion ou commentaire :

3. Si oui à 1 :

Faut-il différencier le volume offshore sur la facture ?

Ceci veut dire que sur la facture du consommateur on pourrait identifier la partie liée à la production et au prix de l'offshore (quand il consomme et que les éoliennes offshore produisent) et la partie qui vient du circuit court. Le prix de la partie offshore serait un peu plus élevé quand les marchés sont bas mais très stable en cas d'envolée des prix.

- Pourquoi pas si cela peut diminuer les risques et amener plus de transparence ?
- Non c'est trop compliqué
- Non pour une autre raison
- Pas d'avis
- Je ne comprends pas la question
- Je comprends mais suis incapable de répondre

4. Si oui :

Faut-il un tarif uniquement offshore et un tarif onshore ?

Dans cette hypothèse, le client peut choisir entre les deux tarifs. Le prix du tarif offshore serait un peu plus élevé quand les marchés sont bas mais très stable en cas d'envolée des prix. Le tarif onshore dépendra de la politique de prix de rachat de l'électricité aux producteurs.

- Pourquoi pas si cela peut diminuer les risques et amener plus de transparence ?
- Non c'est trop compliqué
- Non pour une autre raison
- Pas d'avis
- Je ne comprends pas la question
- Je comprends mais suis incapable de répondre

Avec l'obligation de racheter tout le volume offshore produit à prix fixe il existe un risque de devoir acheter cette électricité à un prix supérieur au prix de marché car la durée des contrats pourrait être très longue et les variations de prix de marché importantes. Les conséquences seraient :

- Perte de clients
- Vente de volume excédentaire à perte sur le marché
- Tensions au sein de COCITER car les volumes onshore obtiendraient un plus mauvais prix.

5. Si oui à 1 :

Comment assumer ces pertes ?

Plusieurs propositions à classer

(oui/non/demande plus d'information/pas d'avis/je ne comprends pas la question)

- Faut-il les répercuter à SEAcoop en tout ou en partie ?
- Faut-il se débrouiller seuls et réfléchir à se couvrir sur les marchés pour maîtriser ces pertes ?
- Faut-il un mix des deux premières
- Après réflexion, sortir de cette obligation de rachat et tant pis pour les volumes offshore.

6. Si oui à 1 :

Comment garder l'unité dans COCITER dans ces moments difficiles ?

- Constituer des réserves dans COCITER
- Augmenter le capital de COCITER
- Se couvrir par des ventes sur les marchés, des contrats PPA, quitte à perdre une partie des volumes offshore pour nos futurs clients
- Un mélange des 3 pistes
- J'ai besoin de plus d'informations pour prendre une décision
- Je laisse les personnes impliquées prendre la décision
- Je ne comprends pas la question

7. Si non à 1 :

Que faire avec les volumes produits par les projets offshore ?

Suggestion :

Suggestions et remarques sur le chapitre E.

F. Rachat à des producteurs non coop

Actuellement, les prix proposés aux producteurs s'orientent vers des prix de marché avec une volonté de sensibiliser ces producteurs à une formule plus solidaire. L'opérationnel est

actuellement plus libre car il est confronté à la réalité du marché ou aux demandes très spécifiques des cahiers de charges.

1. Faut-il proposer des prix à des producteurs non coop ?

- aux petits producteurs

oui/oui mais en s'assurant qu'il y ait suffisamment de production coopérative pour assurer la consommation des coopérateurs/non/pas d'avis

- aux grands producteurs

oui/oui mais en s'assurant qu'il y ait suffisamment de production coopérative pour assurer la consommation des coopérateurs/non/pas d'avis

2. Les producteurs mixtes (Ochain, Hose...) détenus en partie par une coop et en partie par des acteurs non coop ?

oui/oui mais en s'assurant qu'il y ait suffisamment de production coopérative pour assurer la consommation des coopérateurs/non/pas d'avis

3. Faut-il proposer des prix à des concurrents comme la coop de Modave, les coop de façade ?

oui/oui mais en s'assurant qu'il y ait suffisamment de production coopérative pour assurer la consommation des coopérateurs/non/pas d'avis

4. L'opérationnel peut-il s'aligner à la tendance du marché et s'inspirer des offres concurrentes ?

oui c'est normal/non il faut la même formule que celle pour les coop productrices/je laisse faire pour un mieux/pas d'avis

- Pour les petits producteurs non coop :
- Pour les grands producteurs non coop :
- Pour les sociétés mixtes (coop et non coop) :
- Pour les coopératives de façade :
- Pour les marchés public :

Suggestions et commentaires sur le chapitre F :

G. Soutien à COCITER

Entre les années 2012 et 2021, COCITER a systématiquement fait des pertes pour différentes raisons mais principalement parce que le nombre de clients était trop faible par rapport aux coûts de structure.

1. Si le CA et les associés prennent des décisions stratégiques (crise, solidarité, urgence, opportunités) pour adapter les prix ou affecter de nouvelles missions à l'équipe avec des répercussions sur les résultats financiers de COCITER, les associés peuvent-ils/veulent-ils s'engager à supporter les pertes éventuelles et soutenir COCITER par :

- a. une augmentation de capital ?
oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas
- b. une facturation de services ?
oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas
- c. les deux ?
oui/non/pas d'avis/je ne comprends pas

Suggestions et commentaires sur le chapitre G :

H. Soutien indirect par les SPV qui ne vendent pas à COCITER

Cette thématique a été abordée à plusieurs reprises mais sans suivi. Actuellement, les associés se sont engagés en 2021 dans un système de contribution sur leurs volumes, LGO et CV qui ne transitent pas par COCITER. Les contributions sont extrêmement modestes par rapport aux contributions qui ont été apportées en 2022 et 2023 par 5 à 6 sites de production lors de la crise énergétique (capage du prix d'achat à 100 €/MWh pendant tout 2022). D'un autre côté, en 2024, les mêmes sites obtiendront un meilleur prix que le prix du marché grâce à la formule pivot circuit court.

Question ouverte

Comment trouver la bonne balance pour rester solidaires et équitables entre les associés ?

Propositions :

I. Recherche & Développement (R&D)

a) Sollicitations actuelles

COCITER est sollicité, impliqué dans plusieurs projets qui ne relèvent pas des priorités de la gestion quotidienne des clients, volumes et du travail quotidien de l'équipe opérationnelle. Parfois ces orientations sont imposées par l'actualité, les appels à projets... On pense ici :

- aux nombreuses heures prestées pour l'offshore par Barthélémy, Fabienne et Mario qui vont bien au-delà du subsidé Sea2Socket et SEAcop ;
- au travail à venir pour les communautés d'énergie et le partage d'énergie ;
- aux demandes de diminution des coûts de balancing par le curtailment (arrêt des outils en fonction du prix de marché), gestion de la flexibilité au sens large ;
- aux demandes de formation/sensibilisation/mise à jour des connaissances des associés ;
- aux demandes de propositions pour les formules tarifaires ;
- aux demandes de contribution à la recherche de subsidés ;

- à tout ce qui suivra.

Même si nous avons déjà profité d'un subside Interreg en 2016-2019 (R & D pour augmenter nos connaissances, développer des embryons d'outils, et surtout pour avoir un peu de sous), la situation actuelle est bien différente avec une équipe opérationnelle en transition après le départ de deux collaborateurs de la première heure et l'arrivée d'un assez grand nombre de nouveaux collaborateurs que COCITER n'a pas encore intégrés de manière optimale alors que COCITER présente encore des déficits dans plusieurs secteurs clés du métier.

b) Développements non encore empoignés

- l'analyse des profils de notre portefeuille pour en tirer des enseignements,
- le management des volumes,
- le fonctionnement des mécanismes de réserves d'ELIA et leurs intérêts pour COCITER,
- l'analyse des opportunités d'accéder directement aux marchés (bourses) et l'intérêt pour COCITER de se sourcer soi-même sur les marchés Day Ahead, Intraday ou Forward,
- l'analyse des opportunités/possibilités/difficultés à assurer en tout ou en partie la fonction de responsable d'équilibre (seul ou avec Ecopower),
- l'analyse de la pertinence de conclure des contrats PPA long terme avec des entreprises,
- ...

Les questions qui se posent ici :

1. COCITER est-elle en mesure de suivre tous ces projets (en cours et à venir) ?

oui c'est possible/oui mais il faut faire un tri car certains ne rentrent pas dans sa mission première/non c'est trop ambitieux/pas d'avis/je ne comprends pas la question/je ne suis pas capable de répondre

Suggestions et commentaires :

2. Comment impliquer correctement l'équipe en sachant qu'elle doit : et assurer la gestion courante et réfléchir, agir pour intégrer toutes ces nouveautés qui représentent un changement d'échelle et/ou une belle quantité de travail supplémentaire ?

(Plusieurs choix possibles)

- d. Il faut augmenter le personnel pour s'adapter et avoir un chef de projet pour ces points
- e. Ce n'est pas l'opérationnel mais bien une autre entité qui doit s'en charger (CA/CD/GT/autre)
- f. Il faut créer une autre section R&D et laisser l'opérationnel gérer les tâches premières
- g. Il faut sous-traiter ce qu'on n'arrive pas à faire

- h. Il faut une discussion sur ce qu'on veut faire et ce qu'on ne veut pas faire
- i. Suggestions :

3. Remarques et suggestions sur le chapitre I :

J. Qualité du service

Ce point est important car il a une très grande influence sur les coûts de structure de COCITER. Même si nous nous distinguons sur la qualité de service et par l'écoute aux clients, cela ne doit pas cacher que nous ne sommes pas au même niveau de professionnalisme que d'autres fournisseurs. Le côté un peu *punk* de COCITER a beaucoup d'avantages mais pas seulement et actuellement, notre équipe n'est pas en mesure de :

Front et back office :

- assurer une permanence téléphonique plus de 2 demi-journées par semaine ;
- assurer une qualité rédactionnelle irréprochable dans les documents qui sont adressés à nos clients ;
- assurer un contrôle qualité irréprochable sur l'exactitude des contenus de ces mêmes documents ;
- répondre rapidement à des problèmes techniques ou de changements dus à des obligations légales ;
- préparer correctement et anticipativement les changements de législation ou de fonctionnement du marché ;
- écrire toutes les procédures opérationnelles.

Commercial :

- répondre de manière professionnelle aux demandes de prix des PME ;

Compta et finances :

- contrôler méticuleusement les factures de plusieurs fournisseurs principaux (les équilibreurs EC et NKW) ;
- assurer le suivi mensuel des impayés et le recouvrement régulier des créances ;
- mettre en place les instruments nécessaires pour le monitoring des performances financières, le contrôle des marges, la gestion des volumes ;
- remettre en temps et en heure l'ensemble des rapports obligatoires aux régulateurs ;
- mettre en place des moyens nécessaires pour communiquer des états financiers intermédiaires représentatifs ;

Communication :

- relecture des documents et graphismes ;
- structuration et portage des plans de com ;

IT

- assurer le développement rapide des outils nécessaires pour les services.

La question ici est de définir certains niveaux d'excellence qui, nous en sommes tous conscients, dépendront des moyens que l'on se donne.

(choix multiple)

Oui absolument/oui si on a le temps/oui mais un peu plus tard/non pas vraiment/non c'est un luxe inutile/je suis absolument contre/pas d'avis/je ne sais pas répondre

Pour le front et back office

2. Faut-il mettre en place des indicateurs de niveau de performance (KPI) pour la disponibilité téléphonique, le temps de réponses, le taux de fautes sur factures, documents, mails comme monitoré en partie par la CWaPE ?
3. L'IT doit-il être en mesure de sortir un rapport automatiquement chaque trimestre sur ces indicateurs de performance et ces indices d'évaluation ?
4. Faut-il simplement être patient car COCITER a déjà très bien évolué et les choses vont se mettre en place assez naturellement avec son évolution ?
5. Faut-il tendre vers un service téléphonique minimum de 5 demi-journées par semaine ?
6. Faut-il exiger des responsables la mise en place d'un contrôle qualité ?
7. Suggestions :

Pour la compta et la finance

8. Faut-il dresser un plan d'action et lister les éléments nécessaires pour combler les lacunes actuellement présentes ?
9. Faut-il pour diminuer le risque d'impayés : exiger le paiement de cautions pour les professionnels ?
10. Faut-il pour diminuer le risque d'impayés : ne pas accepter des contrats de plus de 500 MWh/an (limite à définir) ?
11. Faut-il pour diminuer le risque d'impayés : analyser les possibilités juridiques de cautionner les parts prises dans les coop ?
12. Faut-il pour diminuer les risques : mieux promouvoir la fourniture à des entités publiques ?
13. Suggestions :

Pour la communication

14. Faut-il un chargé de communication qui soigne l'image de COCITER et assure le suivi du plan de com établi en collaboration avec le cercle com dans lequel la plupart des coopératives s'investissent ?
15. Sous-traiter ces missions ?

Pour l'IT

16. Faut-il engager du personnel supplémentaire ?
17. Faut-il sous-traiter ces missions ?
18. Suggestions :

Remarques et suggestions sur le chapitre J :

K. Sièges d'exploitation

Actuellement, COCITER dispose d'un siège social à Leuze et de deux sièges d'exploitation à Elsenborn et à Liège. Le site de Liège ne sera pas occupé immédiatement mais probablement en 2025.

Les coopératives souhaitent-elles voir se développer d'autres antennes ?

Si oui donner votre préférence pour les villes suivantes :

- Namur
- Arlon
- Autres suggestions :

L. Gestion du risque

Actuellement, il n'y a pas réellement de mécanisme qui permette d'assurer le suivi et la gestion du risque chez COCITER. Les décisions commerciales sont prises, pour la plupart d'entre elles, de manière collégiale mais à part la prudence et la gestion en bon père de famille, nous n'avons pas encore réussi à mettre en place un monitoring précis des impacts liés à nos décisions.

Dans un autre registre, COCITER n'a plus (depuis la fin des contrats fixes) de couverture par un partenaire externe et ne peut, au mieux, que monitorer les impacts de ses décisions alors que si nous nous couvrions sur le marché, nous pourrions mieux maîtriser les risques.

Un exemple : le tout nouveau forfait compensation a été mis en place pour payer la différence de prix de l'électricité injectée en été et consommée en hiver par les prosumers (en très simplifié). Or ce forfait est un prix garanti maximum sur lequel COCITER s'engage pendant un an. Le forfait nécessaire exact ne sera connu qu'avec une année de retard. COCITER prend donc un risque sur une période d'une année. Une couverture au moment de fixer le prix de ce forfait permettrait de diminuer ce risque.

Les questions qui se posent ici :

Réponses : Oui absolument/oui si on a le temps/oui mais un peu plus tard/non pas vraiment/non c'est un luxe inutile/je suis absolument contre/peut-être mais je ne n'ai pas suffisamment de connaissances pour pouvoir donner mon avis/pas d'avis/je ne comprends pas la question

- 1. COCITER doit être en capacité (connaissance, accès marché) à un horizon d'une à deux années, de pouvoir assurer des couvertures via les marchés ?**
- 2. Un service analyse et R&D doit être mis en place et se charger de développement ?**

- 3. Nous devons parvenir à la maîtrise des risques le plus rapidement possible et nous faire aider par un consultant externe et donc prévoir un budget pour ce faire.**
- 4. Tout cela est hors de portée pour une petite structure comme la nôtre, on en reparlera quand nous aurons la taille d'Ecopower.**

Remarques et suggestions sur le chapitre L

M. COCITER centre de compétences pour REScoop

Nous espérons que vous en êtes convaincus : COCITER est le centre de compétences de REScoop et il est difficilement imaginable que les coopératives puissent traiter seules des sujets aussi techniques, diversifiés et changeant de manière continue. COCITER est la structure la plus professionnalisée et doit survivre à toutes les crises (internes et externes) même si sa rentabilité économique sera souvent difficile à garantir. Nous avons abordé dans ce questionnaire à plusieurs reprises la manière dont COCITER et ses associés peuvent se soutenir mutuellement. Dans ce contexte, des divergences d'opinions sont apparues sur la question de la taille et de la structuration de COCITER. Plusieurs associés pensent que COCITER doit se donner les moyens d'assurer elle-même sa stabilité financière sur le long terme car ils craignent que les associés ne soient pas en mesure, dans une situation de marché difficile, d'assurer le portage des pertes et/ou de doter COCITER des fonds propres suffisants pour absorber des pertes importantes récurrentes ou tout simplement pour disposer des fonds de roulement nécessaires aux opérations quotidiennes

Plusieurs opinions ont été avancées sur cette thématique :

Choix multiples dans une grille ?

Oui absolument, plutôt oui, pas d'avis clair/plutôt non/absolument contre/je n'ai pas les informations pour répondre/je ne comprends pas

Quelles affirmations vous semblent les plus correctes et pertinentes ?

- 1. Si COCITER possède des actifs (outils de production ou parts dans une société d'exploitation), nous allons encore complexifier la structure et mélanger les métiers.**
- 2. Si COCITER accepte trop de volumes d'électricité (offshore et autres) et grandit trop vite, elle ne pourra plus être au service des petites coop ou en mesure d'acheter leurs volumes.**
- 3. Si COCITER a besoin d'argent, elle risque de faire concurrence aux récoltes de fonds des coops associées.**
- 4. Si COCITER possède des actifs, elle va dicter les prix aux coopératives de production.**
- 5. Les associés ne sont pas toujours d'accord et un actif mutualisé permet d'éviter les discussions sur les prix pour le volume produit.**

6. Un actif renforce COCITER et l'aide à remplir ses missions.
7. Un actif ramène des revenus à COCITER, améliore son bilan (qui est actuellement très faible) et présente des avantages pour obtenir des lignes de crédit (car actions à gager).
8. Un actif permet à COCITER de pouvoir justifier plus facilement le circuit court en tant que partage d'énergie.
9. Un actif permet aux petites coopératives d'être copropriétaires (mais pas en direct) et leur permet d'apporter des prêts subordonnés avec un taux intéressant.
10. Un actif permet aux coopératives de s'entendre dans un projet mutualisé et de construire des compétences ensemble de manière pérenne. Créer d'autres structures pour gérer des actifs partagés avec beaucoup de coop ne fait que démultiplier les coûts et le temps nécessaire pour les CA, AG...
11. COCITER amène beaucoup de nouveaux membres aux associés et il est normal qu'une partie de ces fonds soient dédiés aux traitements des volumes d'électricité via COCITER (augmentation de capital).

Remarques et suggestions sur le chapitre M :

N. Priorité dans l'évolution

Les thématiques présentées dans ce sondage, ne pourront pas être traitées de front toutes en même temps. L'ordre pour la structuration de ce travail est toutefois important et il y a lieu de faire les bons choix.

Ici reprendre les x chapitres et demander de les traiter en ordre décroissant (question à Armelle. Possibilité de mettre plusieurs thèmes sur le même pied de priorité ?)