

Stratégie des Services industriels de Lausanne (SIL)

Constitution d'une société d'informatique avec la Romande Energie

Augmentation de la participation des SIL dans le capital de la Compagnie vaudoise d'électricité SA (CVE)

Préavis N° 2003/38

Lausanne, le 31 juillet 2003

Madame la présidente, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité tient à informer le Conseil communal de la stratégie des SIL, des orientations et des projets qu'elle entend mettre en œuvre pour faire face à de nouveaux défis.

Elle demande à votre Conseil de l'autoriser à réaffecter un montant de 4'860'000 francs sur un montant total de 8'700'000 francs accepté par le Conseil communal le 26 juin 2001 dans le cadre du préavis n° 201 du 1^{er} mars 2001¹⁾ et de lui accorder un nouveau crédit de 1'000'000 de francs.

Ces montants correspondent à :

- 4'860'000 francs destinés à mettre en œuvre un Programme de Gestion Informatique intégrée aux SIL (PGI) par le biais d'une société d'exploitation commune à constituer avec la Romande Energie SA (RE),
- 1'000'000 de francs au titre de participation à hauteur de 50 % du capital-actions de ladite société.

La recherche d'une nouvelle solution informatique pour les SIL est rendue indispensable pour deux raisons majeures : la fin de vie en 2005 au plus tard du système actuel ISIS et la nécessité de renforcer, grâce à de nouveaux outils informatiques, le service à la clientèle, l'analyse économique de toutes les activités des SIL et avec elles l'efficacité du service public, qui constituent le fondement de la stratégie des SIL. Il convient de relever que la constitution d'une société informatique avec la Romande Energie engendre pour les SIL une économie substantielle sur investissement de l'ordre de 6 millions de francs et de 520'000 francs sur les charges d'exploitation.

Cette société est ouverte aux revendeurs respectifs de la RE et des SIL qui pourront entrer dans son capital-actions, ce qui déboucherait sur une collaboration opérationnelle entre les importants acteurs énergétiques vaudois.

La Municipalité demande d'autre part à votre Conseil l'autorisation d'augmenter sa participation au capital-actions de la Compagnie Vaudoise d'électricité (CVE) par l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif d'un montant maximal de 12'000'000 de francs pour l'acquisition d'actions, en particulier d'un certain nombre d'actions dont les communes vaudoises souhaitent se défaire.

¹⁾ BCC, 2001, t.I, pp. 758-788

La Municipalité estime qu'une étroite collaboration informatique et un partage de savoir-faire opérationnel dans ce domaine vont de pair avec un renforcement de la participation de la ville de Lausanne au sein du capital-actions de la CVE. Cette ouverture vers le futur s'accompagne en outre de la garantie d'un siège au Conseil d'administration de ladite société.

2. Table des matières

1. OBJET DU PREAVIS.....	1
2. TABLE DES MATIERES.....	2
3. NOUVELLE STRATEGIE DES SIL.....	3
4. L'ORIENTATION CLIENTS : UNE NECESSITE DANS UN PAYSAGE EN PLEINE MUTATION.....	4
4.1 <i>CONTEXTE EN EVOLUTION</i>	4
4.2 <i>POLITIQUE DES SIL ET NOUVEAU SYSTEME DE MANAGEMENT</i>	5
4.3 <i>NOUVELLE ORGANISATION</i>	5
4.4 <i>NOUVEAUX PROCESSUS</i>	7
4.5 <i>SENSIBILISATION DES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS A UNE AMELIORATION DES PRESTATIONS A LA CLIENTELE</i>	7
5. OUTILS INFORMATIQUES DE GESTION DE LA CLIENTELE, D'ANALYSE, D'AIDE A LA DECISION ET DE CONTROLE.....	7
6. LES LIMITES DES SYSTEMES ACTUELS	8
7. NECESSITE D'UN PROGRAMME DE GESTION INTEGREE (PGI).....	9
7.1 <i>LE PGI, UN OUTIL DE GESTION POUR LES SIL</i>	9
7.2 <i>CONCLUSIONS DE L'ETUDE DES CONSULTANTS</i>	10
7.3 <i>REGARDS SUR LES AUTRES SOCIETES ET VISITES DE SYSTEMES DEJA OPERATIONNELS</i>	10
8. CHOIX DE SAP	11
9. PRESENTATION DE LA SOLUTION SAP	11
9.1 <i>GENERALITES</i>	11
9.2 <i>DESCRIPTION DES MODULES</i>	11
10. RECHERCHES DE COLLABORATION	13
10.1 <i>SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE (SIG)</i>	13
10.2 <i>UN PGI ETENDU A L'ENSEMBLE DE LA VILLE DE LAUSANNE</i>	13
10.3 <i>ROMANDE ENERGIE</i>	13
11. CONSTITUTION D'UNE SOCIETE INFORMATIQUE COMMUNE SIL/RE	14
11.1 <i>BUTS ET SIEGE DE LA SOCIETE</i>	14
11.2 <i>CAPITAL DE LA SOCIETE</i>	14
11.3 <i>ASPECTS FINANCIERS</i>	15
11.4 <i>FINANCEMENT</i>	15
11.4.1 <i>Par réaffectation d'un crédit déjà voté</i>	15
11.4.2 <i>Par octroi d'un crédit</i>	15
11.5 <i>OUVERTURE A D'AUTRES PARTENAIRES</i>	15
11.6 <i>RESSOURCES HUMAINES DE LA SOCIETE</i>	16
12. AUGMENTATION DE LA PARTICIPATION DES SIL DANS LE CAPITAL-ACTIONS DE LA CVE.....	16
12.1 <i>STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE COLLABORATION</i>	16
12.2 <i>OPPORTUNITE D'UNE PRISE DE PARTICIPATION</i>	16
12.3 <i>SIEGE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CVE</i>	17
12.4 <i>CONSEQUENCES FINANCIERES</i>	17
13. RECAPITULATION DES ASPECTS FINANCIERS.....	17

13.1 INVESTISSEMENTS.....	17
13.2 CHARGES D'EXPLOITATION.....	18
13.3 PLAN DES INVESTISSEMENTS	18
14. CONCLUSIONS.....	19

3. Nouvelle stratégie des SIL

En novembre 2002, suite au rejet de la loi sur le marché de l'électricité, la Municipalité a réexaminé :

- l'évolution de la direction des SIL,
- les activités qu'elle entend développer prioritairement,
- les grandes lignes de l'organisation à mettre en place pour y parvenir.

En préambule, il convient de relever que les SIL sont un service public et défendent un certain nombre de valeurs qui constituent un avantage concurrentiel certain. Leurs activités s'exercent dans le cadre du développement durable dont les fondements sont une source de valeur ajoutée à terme. Ils considèrent enfin qu'ils assument des services de proximité. A cet égard, la satisfaction des clients reste plus que jamais une priorité.

Une note a informé le Conseil communal le 25 novembre 2002 de la nouvelle stratégie des SIL. La Municipalité réaffirme aujourd'hui l'importance des trois piliers suivants qui en constituent le fondement et guideront leurs activités dans le futur :

- **Orientation clients** par une personnalisation des activités permettant une connaissance approfondie des besoins des clients, des réponses rapides et adaptées et la simplification des démarches. L'option stratégique désormais prise par les SIL vise à instaurer à tous les niveaux de l'organisation des SIL un système de management de la qualité débouchant sur une culture d'évaluation et d'amélioration permanentes. L'accent est mis sur les clients (internes et externes). De ce fait, ce sont la finalité des processus de travail (quoi) et la manière dont ils sont réalisés (comment) du point de vue de la performance et de la satisfaction des clients qui sont prépondérants.
- **Professionnalisme** grâce à des investissements et des efforts constants tant au niveau des installations techniques que de la formation des collaborateurs/trices. Le but est de garantir la sécurité d'approvisionnement et d'offrir à l'ensemble des clients des compétences métier d'excellent niveau. Il s'agit d'améliorer les compétences des SIL dans tous leurs domaines d'activités, de faire preuve de créativité et d'innovation en particulier dans le domaine des énergies renouvelables et de parvenir à maîtriser les coûts afin de pouvoir en faire bénéficier les clients tout en garantissant des ressources pour la Ville. A cet égard, il est important de pouvoir mesurer l'impact économique de toutes les activités et de disposer d'outils d'analyse, d'aide à la décision et de contrôle.
- **Efficacité énergétique et protection de l'environnement**, domaines dans lesquels les SIL ont été des pionniers et ont fait preuve de capacité d'innovation et reçu de nombreux prix. Relevons qu'en 2001, les SIL ont obtenu le 1^{er} rang des Cités de l'énergie et que leur production a été labellisée TÜV et Naturemade star/basic. En 2002, les SIL ont reçu le prix Cité Verte récompensant la ville distribuant le plus d'énergie verte par habitant ainsi que le prix spécial Naturemade star, étant les Services industriels qui ont la plus grande part d'un tel courant labellisé à haute valeur écologique. Dans ce domaine, les efforts des SIL porteront sur trois axes : production d'abord, par de nouvelles centrales d'énergie renouvelable (en particulier dans le cadre de la bourse solaire), consommation ensuite, par la poursuite de la sensibilisation des consommateurs à l'utilisation rationnelle de l'énergie, réalisation d'installations performantes enfin, permettant une optimisation des consommations d'énergies.

Le déploiement cohérent d'une telle stratégie nécessite de mettre en œuvre des activités dans les domaines suivants :

- organisation et processus de travail,
- sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices à la fourniture de prestations de qualité à la clientèle,
- mise en oeuvre d'outils informatiques de gestion de la clientèle, d'analyse, d'aide à la décision et de contrôle.

4. L'orientation clients : une nécessité dans un paysage en pleine mutation

4.1 Contexte en évolution

L'orientation clients est un des trois piliers de la stratégie des SIL. Elle vise à assurer de meilleures prestations à la clientèle dans un marché qui pourrait, malgré le refus de la LME, s'ouvrir un jour et devenir concurrentiel. Même si cela ne devait pas être le cas, force est de constater que les citoyens et citoyennes sont devenus plus critiques et plus exigeants. Ils attendent un service public efficace et performant, de même qu'une plus grande transparence sur les prix.

Toutes les entreprises électriques, en particulier romandes, ont fait d'importants investissements pour améliorer leurs prestations à la clientèle et devenir plus compétitives dans la perspective d'une ouverture future du marché de l'électricité qui pourrait être partielle, malgré le refus de la loi sur le marché de l'électricité. En effet, sous la direction de l'Office Fédéral de l'énergie (OFEN), environ 120 personnes, dont 45 représentants de la branche, réparties entre un groupe de spécialistes et quatre groupes d'accompagnement, élaborent des propositions pour une nouvelle loi sur l'approvisionnement en électricité. L'espoir de l'OFEN est que le débat puisse avoir lieu aux Chambres en 2005/2006 et que la nouvelle loi puisse entrer en vigueur en 2007, au moment même où les marchés de l'électricité et du gaz seront complètement libéralisés dans l'Union européenne pour toutes les catégories de consommateurs. Les travaux venant de commencer, il est trop tôt pour en mesurer les conséquences. On sait toutefois qu'il existe de fortes pressions en faveur d'une ouverture pour les grands clients.

Une autre affaire opposant les Entreprises Electriques Fribourgeoises (EEF) à Migros et Watt pourrait avoir des conséquences importantes sur le marché de l'électricité. En février 2000, Migros a signé un contrat avec le groupe Watt, portant sur l'approvisionnement en électricité de l'ensemble de ses grands sites en Suisse. Pour ceux d'Estavayer et de Courtepin, le courant doit passer par les EEF. L'entreprise fribourgeoise a refusé de laisser transiter ce courant qui lui fait concurrence sur ses terres. Le 14 février 2000, Migros et Watt ont porté plainte auprès de la Commission de la concurrence (Comco). Le 5 mars 2001, la Comco a jugé que les EEF abusaient de leur position dominante. Ces dernières ont fait recours contre cette décision, recours rejeté le 18 septembre 2002. Les EEF se sont donc adressées alors au Tribunal fédéral, qui vient de rejeter leur recours.

Il est vraisemblable que le Tribunal fédéral a considéré que la loi sur les cartels s'applique aussi longtemps que les EEF ne sont pas au bénéfice d'un monopole de droit ancré dans une loi cantonale. La décision de la Comco du 5 mars 2001, constatant que les EEF ne peuvent refuser le passage à Watt, entre donc en force. On apprend que le Grand Conseil fribourgeois examine actuellement une loi cantonale sur l'approvisionnement en énergie électrique. Si celle-ci introduit un droit exclusif en faveur des EEF (monopole de droit), le territoire fribourgeois ne serait plus, dès cet automne, soumis à la loi sur les cartels. Les EEF peuvent, en dernier recours, demander au Conseil fédéral une autorisation exceptionnelle en application de l'art. 8 de la loi sur les cartels. Celui-ci peut, à titre exceptionnel et pour autant que cela soit nécessaire à la sauvegarde d'intérêts publics prépondérants, autoriser une pratique déclarée illicite par les autorités de la concurrence. L'autorisation doit être limitée dans le temps. Elle pourrait par exemple couvrir la période comprise entre la décision du Tribunal fédéral et l'adoption d'une législation fédérale.

Pendant ce temps, le paysage électrique suisse s'organise. En Suisse romande notamment, les EEF, actionnaires comme les SIL d'eos holding, ont annoncé, il y a peu de temps, une alliance avec les Forces Motrices

Bernoises qui s'est traduite par une prise de participation croisée (10 % des EEF ont été pris par les FMB et 5 % des FMB ont été pris par les EEF). Les deux sociétés ont constitué des plate-formes informatiques et commerciales pour la gestion des clients.

Quant aux Services Industriels Genevois, également actionnaires d'eos holding, ils ont décidé d'entrer dans Swisspower. Cette société intervient comme prestataire de services pour vingt services industriels de communes et de villes suisses principalement situées en Suisse allemande. L'entreprise a pour vocation le développement et la distribution de produits énergétiques et de prestations annexes pour les clients finaux multisites nationaux.

Le fait que la LME ait été refusée par le peuple n'a en rien diminué la pression sur les fournisseurs pour des réductions de prix. Les entreprises électriques qui nous entourent se préparent activement à une ouverture par crainte, si elle devait se produire, de perdre des parts de marché.

4.2 Politique des SIL et nouveau système de management

On le constate, le paysage électrique suisse est en pleine mutation et les SIL entendent s'adapter à l'environnement politico-économique et entreprendre les réformes nécessaires pour rester compétitifs.

Au-delà des spécificités techniques, ce préavis propose de mettre en place au sein des SIL un véritable système informatique fédérateur qui permette d'optimiser les processus de gestion et de maîtriser les flux internes et externes.

La mise en œuvre d'un tel système vise à atteindre l'excellence dans la satisfaction de la clientèle en poursuivant trois buts :

- vis-à-vis des clients : personnaliser les relations afin qu'ils se sentent connus et reconnus,
- pour les SIL : augmenter le chiffre d'affaires et assurer la rentabilité,
- pour les collaborateurs et collaboratrices : leur fournir des outils performants et fiables.

La collaboration informatique opérationnelle proposée montre la volonté des SIL de partager leur savoir-faire avec un autre acteur vaudois d'importance majeure dans le domaine de l'électricité afin d'identifier et développer des synergies, réduire les charges et assurer un meilleur service à la clientèle dans la vision d'un service public performant.

Des améliorations importantes ont été apportées ces dernières années au fonctionnement des SIL, notamment par la démarche ISO 9001 qui a permis de faire évoluer les SIL d'une culture administrative vers une culture orientée clients. Si cette démarche a abouti en juillet 2002, elle n'est qu'un premier pas car elle doit continuer à être bien vivante et à déployer ses effets dans toutes les strates de l'organisation, notamment par l'utilisation des requêtes qualité et par des remises en question permanentes. La revue de direction qui a lieu une fois par année, la fixation d'objectifs transversaux, d'objectifs par service et d'objectifs individuels, associés à des indicateurs de performances, s'inscrivent dans la volonté de mesurer périodiquement l'évolution du système de qualité des SIL et son adéquation par rapport aux besoins de leur clientèle.

On le sait, les SIL ont été des pionniers en ce qui concerne la protection de l'environnement. La démarche ISO 14001 qui vient d'être initiée aux SIL vise à mesurer l'impact de leurs activités sur l'environnement et aboutira à des objectifs d'amélioration continue de leurs performances environnementales. Enfin, le système de management sera complet avec la finalisation de la démarche éthique initiée par les SIL en collaboration avec l'Institut d'éthique d'entreprise de la Haute Ecole de Gestion du canton de Vaud.

4.3 Nouvelle organisation

La nouvelle organisation mise en place en novembre 2002 a permis de recadrer certaines activités dans l'optique d'un meilleur service à la clientèle et d'offrir à chaque segment de clientèle électricité, gaz, chauff-

fage à distance et multimédia des compétences spécifiques en adéquation avec les besoins. De plus, elle a raccourci le chemin reliant l'administration aux citoyens en simplifiant les démarches. Les services du marketing industriel, de l'électricité et de la comptabilité et des finances sont les plus concernés par la nouvelle organisation, compte tenu de l'évolution du paysage énergétique.

Traditionnellement, le service du marketing industriel a géré des activités ayant trait à l'efficacité énergétique et à la protection de l'environnement :

- réalisation d'installations énergétiquement efficaces dans les bâtiments communaux,
- prestations de télégestion,
- gestion et développement de la bourse solaire,
- sensibilisation de la population aux économies d'énergie.

Dans le cadre de la nouvelle organisation sont venues s'ajouter des prestations nouvelles qui ont pour but d'acquérir de nouveaux clients, de les fidéliser dans une relation contractuelle à long terme et de renforcer des secteurs qui paraissent avoir un bon potentiel de développement. Les activités décrites ci-après font des SIL non plus seulement des distributeurs d'énergies et de fluides, mais également des prestataires de services énergétiques soucieux de vendre du confort à leurs clients.

En font partie :

- la promotion d'offres multi-énergies pour les PME/PMI par le biais du contracting notamment,
- l'introduction des audits énergétiques,
- la promotion des énergies de réseau telles que le chauffage à distance et le gaz qui ont encore un fort potentiel de développement pour les SIL,
- l'identification de nouvelles opportunités apportant une plus-value à leurs prestations.

La dernière étape de cette organisation sera réalisée avec le regroupement du service du marketing industriel avec le service du gaz et du chauffage à distance à fin 2003, suite au départ à la retraite du chef de ce dernier service. Se trouveront ainsi tout naturellement regroupées dans un seul service toutes les activités ayant trait aux énergies thermiques (gaz et chauffage à distance), de l'approvisionnement à la production, jusqu'à la distribution et la vente, formant une organisation parfaitement cohérente et similaire à celle du service de l'électricité.

Depuis novembre 2002, le service de l'électricité a pour mission de gérer aussi bien les grands clients (revendeurs, PME/PMI, industriels, etc.) que les ménages, en étroite collaboration avec le service du marketing industriel en ce qui concerne les offres multi-énergies. Cette organisation qui permet d'être en lien direct dans le même service avec l'approvisionnement, la distribution et leurs structures de coûts complexes et de trouver en un même lieu des compétences à la fois techniques et financières, est garante de synergies et d'efficacité.

Quant au service de la comptabilité et des finances, il est appelé à jouer un rôle transversal de premier plan et est très sollicité pour des études analytiques, prospectives, tableaux de bord, qui permettent de faire une analyse économique des différents secteurs d'activités des SIL et de fonder la politique des prix. L'engagement d'une économiste actuellement formée dans les domaines de l'électricité, puis ultérieurement dans ceux du gaz et du chauffage à distance permettra, en collaboration avec les spécialistes métier, de renforcer la cellule financière.

D'une manière générale, la transversalité est appelée à être renforcée entre les services qui ne doivent plus fonctionner en silos. Il est important que l'information circule et que les connaissances techniques, financières, de négociation et des marchés, puissent se répandre largement dans les services afin d'apporter des réponses appropriées aux demandes des clients.

4.4 Nouveaux processus

La démarche ISO 9001 a rendu nécessaire la description de tous les processus de travail des SIL, qui constituent leur carte génétique. Dans l'optique d'une organisation orientée clients, des ateliers de configuration de nouveaux processus ont été mis sur pied et ont permis aux SIL d'acquérir une culture « processus ». Ils cherchent à optimiser les processus vitaux et à augmenter les synergies entre unités. Cette démarche constitue un préalable indispensable à l'implémentation d'un nouveau système d'information, faute de quoi l'existant serait informatisé sans qu'il soit remédié aux dysfonctionnements de l'organisation (non-conformités, temps de cycle trop long, manque de flexibilité...). Cette approche transversale des activités a permis de décloisonner les services et de faire prendre conscience des interactions entre les activités des différents secteurs et ainsi d'élargir le champ de vision des collaboratrices et collaborateurs. Il en découle pour eux une plus grande motivation et une amélioration de l'efficacité.

Une quinzaine de processus clés ont été identifiés, concernant l'approvisionnement en énergie, la gestion des infrastructures, des ressources financières, de la communication interne et externe, de la relation client, des projets, de l'innovation, ainsi que l'identification des besoins du marché et la réalisation de produits et prestations. La gestion de la relation client et l'innovation sont en phase d'approbation, les autres processus sont en cours d'élaboration.

4.5 Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à une amélioration des prestations à la clientèle

Dans ce domaine, la Municipalité considère qu'il est indispensable de compléter les connaissances métier des collaborateurs et collaboratrices par des formations qui permettront d'améliorer la qualité de la relation avec la clientèle (comportements, communication, rapidité).

5. Outils informatiques de gestion de la clientèle, d'analyse, d'aide à la décision et de contrôle

Une des préoccupations majeures des SIL, qui a fait l'objet de nombreuses études et réflexions en étroite collaboration avec le SOI, est l'acquisition et l'introduction d'un nouveau programme de gestion intégrée (PGI). Un tel outil permet à une société de gérer, de suivre et de contrôler l'évolution de ses ressources, qu'elles soient financières, humaines, technologiques ou matérielles. A partir d'une certaine taille où la vision humaine montre ses limites, de tels outils sont indispensables à la maîtrise de la gestion. Les études entreprises aux SIL ont clairement montré que des outils informatiques plus performants et recouvrant un spectre plus large de fonctionnalités sont nécessaires à la fois pour gérer la clientèle et comme outil d'analyse économique et d'aide à la décision.

Il s'agit donc de recourir à de nouvelles applications informatiques, aussi bien pour mieux cerner les profils des segments de clientèle que pour élaborer des calculations pour les produits SIL tels que l'électricité, le gaz, le chauffage à distance, le multimédia, la télégestion, les audits énergétiques et diverses autres activités.

Des analyses techniques et financières plus fines sont exigées pour l'activité centrale des SIL relative à l'entretien et à l'extension des réseaux d'électricité, de gaz, de chauffage à distance et multimédia, en corrélation avec le potentiel d'accroissement des ventes d'énergies : les calculations effectuées à ce jour ne permettent de dégager qu'une vision globale et non pas des analyses de rentabilité cas par cas, voire chantier par chantier. Ces informations sont indispensables pour évaluer la rentabilité économique des différentes activités. Cette problématique s'applique également à eauservice et assainissement de la direction des Travaux.

En ce qui concerne l'électricité, les entreprises équipées de PGI sont actuellement en mesure d'établir des factures avec indication de prix pour l'énergie, le transport, la distribution, les taxes communales, l'éclairage public, etc., comme cela était prévu par la LME. Malgré le rejet de cette loi, sous la pression des clients qui exigent une plus grande transparence, la branche électrique prévoit de telles séparations comptables. Là

encore, seul un nouveau concept de traitement de l'information permettra aux SIL d'y parvenir. Ultérieurement, le marché gazier devra s'aligner sur des dispositions semblables puisque, selon les directives adoptées par le parlement européen, la libéralisation totale de l'électricité et du gaz naturel interviendra le 1^{er} juillet 2007.

Enfin, la promotion des activités du multiénergies et du contracting nécessite un accès simultané à plusieurs bases de données, actuellement disséminées dans les services : disposer d'un logiciel capable d'accéder à l'ensemble de ces informations afin d'établir des pré-calculations puis des simulations sur les tarifs et les marges se révèle primordial aujourd'hui.

Les nombreuses simulations auxquelles les SIL se sont livrés ces derniers mois afin d'établir des indicateurs de rentabilité et de suivi des affaires, un contrôle plus analytique des coûts et des budgets, ont fait ressortir la non-adaptation des outils informatiques utilisés. Beaucoup d'énergie, de temps et de saisies de données redondantes ont été nécessaires pour parvenir laborieusement aux résultats souhaités. Ces derniers, pour être performants, devraient en permanence être actualisés, ce qui est actuellement trop exigeant en temps : les SIL doivent donc se contenter d'instantanés sporadiques sur le suivi de leurs activités, ce qui est incompatible avec la gestion moderne et économique d'une telle entité.

En ce qui concerne le centre d'appels des SIL, dans le courant de l'année 2002, des analyses et des investigations détaillées ont été menées afin de définir le profil le mieux adapté à un outil de gestion de la clientèle. C'est ainsi que tous les appels téléphoniques (en moyenne 2'100 par mois) et l'accueil des clients à la réception (en moyenne 400 par mois) ont été répertoriés, triés et analysés. Ce travail a mis en évidence que le personnel des SIL, actuellement en charge de la réception des clients, fait face à sa tâche de manière professionnelle et répond avec la célérité nécessaire aux demandes. En revanche, les faiblesses et la lenteur de la saisie en ligne des informations transmises par les clients apparaissent clairement, inconvénients imputables à la nature même de l'outil informatique actuel.

6. Les limites des systèmes actuels

Le logiciel ISIS (Informatique aux Services industriels) est un produit de la société INFO Services SA qui vient d'annoncer son abandon pour fin 2005. Il y a donc urgence à trouver une solution de remplacement, sachant qu'un nouveau système nécessite une durée de développement et de mise en place de l'ordre de deux ans.

L'orientation clients implique que les clients deviennent le principal centre d'intérêt. Ce changement de philosophie implique la possibilité d'obtenir facilement une vision unique et harmonieuse des relations avec les clients et de pouvoir partager cette information, ce que le système actuel ne permet pas.

ISIS est un système de facturation qui permet de stocker des données administratives et comptables. Avec cette application, les SIL facturent les énergies et les prestations suivantes : gaz, électricité, chaleur, activités multimédia, eau et épuration. Il n'offre cependant pas les fonctionnalités qui sont de plus en plus requises par la branche électrique : factures détaillant les coûts de chaque type d'activité pour l'électricité (énergie, transport, distribution), portail Internet pour les clients et revendeurs, traçabilité de l'information, etc. Ce logiciel ne permet pas de traiter les aspects commerciaux et financiers : gestion des « prospects » et des clients, reporting et controlling; il ne comprend pas d'entrepôt de données (datawarehouse).

Le transfert des écritures de recettes dans la comptabilité GEFI ne permet pas de gérer la relation entre les achats et les ventes (marges). Ce logiciel, s'il est performant pour la comptabilité des services publics, ne répond pas aux besoins spécifiques des activités SIL en matière de facturation de produits de réseau notamment, ni de gestion de projets, de gestion des heures et d'aide à la décision.

Quant au MAGESI, son système hybride de gestion des stocks est obsolète et comporte un risque majeur d'effondrement. Les programmes actuels n'autorisent pas la mise à jour directe des données en temps réel, les enregistrements étant effectués exclusivement de nuit. Ce système ne permet pas non plus la gestion des

transports et des véhicules ni une coordination des achats entre services, entre directions ainsi qu'avec d'autres services industriels, dont l'application romande « Spontis ».

Aussi, le remplacement du système informatique du Magesi revêt un caractère d'urgence indéniable : amélioration des délais et diminution des coûts d'acquisition d'articles standardisés, d'où une maîtrise optimale des coûts d'approvisionnement en matériel.

Enfin, la configuration actuelle de l'informatique des SIL suppose la tenue d'une cinquantaine de bases de données indépendantes, ce qui entraîne des redondances accompagnées de pertes de temps et de fiabilité.

7. Nécessité d'un programme de gestion intégrée (PGI)

7.1. Le PGI, un outil de gestion pour les SIL

Un programme de gestion intégrée (PGI – ERP en anglais) est un système de gestion des informations de l'entreprise, c'est-à-dire un outil qui permet de gérer, suivre, coordonner et contrôler l'évolution de ses ressources, qu'elles soient financières, humaines, technologiques ou matérielles. Un PGI permet d'augmenter le niveau de qualité, l'homogénéité et la densité des informations gérées.

Conformément à l'orientation clients voulue par les SIL, on peut résumer comme suit les avantages d'un PGI :

Cohérence des informations et optimisation des processus de support. Tous les processus de support tels que par exemple la comptabilité générale et financière, la comptabilité analytique, la gestion des achats et des stocks, la gestion et l'entretien des équipements, sont reliés entre eux par des flux d'informations importants en volume et en nombre de données. Une telle automatisation des processus de support n'est possible qu'avec la mise en œuvre d'un système d'information qui doit impérativement assurer la cohérence des informations produites et échangées tout au long de ces processus : seule une solution intégrée pourra répondre à cette exigence fondamentale !

Intégration des meilleures pratiques : les applications informatiques répondant aux besoins des processus sont dites de niveau fondamental : elles doivent être présentes pour permettre la mise en œuvre des applications à forte valeur ajoutée, tels les systèmes d'aide à la décision par exemple.

Décloisonnement : un PGI fluidifie le fonctionnement des différents processus d'une entreprise et leur articulation. C'est un élément fédérateur grâce à la rigueur et à la visibilité qu'il offre et qui valorise les collaboratrices et collaborateurs qui utilisent des outils communs et des pratiques professionnelles reconnues.

Une fois sa mise en place effectuée, les avantages qu'il est possible de retirer d'un PGI se révèlent considérables : rapidité et précision dans les réponses apportées aux clients, connaissance précise et détaillée des segments de la clientèle, gain de temps dans la gestion comptable et financière. Les éléments les plus forts sont effectivement le facteur structurant d'un tel outil ainsi que sa capacité à restituer des informations consolidées selon différents axes d'analyse.

De l'avis du service d'organisation et d'informatique (SOI), « le caractère structurant de l'outil se concrétise par la mise en place de règles de gestion précises et impératives obligeant l'ensemble du personnel à s'y conformer. Un rejet de cette normalisation du travail est plausible et peut conduire à une mauvaise utilisation de l'outil ou à des déclinaisons multiples. Dans le cas des SIL, il s'agit d'être particulièrement prudent et d'envisager des mesures permettant une conduite du changement très soutenue par les ressources impliquées dans le projet et par les membres de la direction des SIL ».

Une alternative à un PGI est l'acquisition d'applications dites de « niche », produites par différents éditeurs et le développement d'applications spécifiques en interne (best of breed) qui répondent à une part des be-

soins spécifiques de l'entreprise puis de les intégrer autour d'un EAI (Enterprise application integration) ; cela implique de construire des interfaces pour faire communiquer les processus entre eux, et ensuite de les maintenir en fonction de l'évolution des différentes applications et de la stratégie de développement des différents fournisseurs. De plus, avec une telle solution, il est fréquemment nécessaire de ressaisir manuellement plusieurs fois l'information, ce qui est une source d'erreurs et une perte de temps considérable !

7.2. Conclusions de l'étude des consultants

Dans le cadre de la réflexion stratégique qui a été menée sur l'évolution du système d'information des SIL, une étude a été confiée à des consultants visant à recommander le scénario qui semble le mieux prendre en compte les enjeux et les objectifs des SIL. Cette étude a relevé qu'un scénario de type « progiciel intégré » est un levier de changement : c'est une opportunité pour les SIL de remettre en cause leurs processus et d'entamer une transformation « culturelle » profonde.

En outre, les avantages suivants ont été identifiés :

- un meilleur partage et une plus forte dissémination de l'information au sein des SIL : l'une des conséquences du « tout intégré » est de « casser » les silos internes à l'organisation,
- une meilleure réactivité décisionnelle, notamment grâce à la réduction des délais d'accès à l'information et à sa fiabilité,
- l'automatisation et l'intégration de nombreux processus manuels ou mal intégrés actuellement (achats, stocks, approvisionnement, gestion des projets et des chantiers, planification financière, etc.),
- un meilleur suivi des recettes et des coûts, permettant de mieux identifier et comprendre les différents leviers d'actions affectant la rentabilité des SIL,
- une ouverture vers des partenaires externes.

7.3 Regards sur les autres sociétés et visites de systèmes déjà opérationnels

Parallèlement aux discussions avec les professionnels pourvoyeurs d'applicatifs et de solutions informatiques, les SIL se sont également approchés de distributeurs d'énergies exploitant déjà un système informatique intégré. C'est ainsi que la comparaison des besoins exprimés par Lausanne avec ceux, entre autres, de Genève, Bienne, Bâle et Aarau, a fait ressortir de nombreuses analogies, ce qui n'est pas trop surprenant compte tenu de la grande similitude des activités métiers de ces services industriels. Les SIL se sont ainsi vus confortés dans leurs conclusions quant à la nécessité de recourir à un PGI pour traiter tous les aspects relatifs à la gestion de la clientèle, à la comptabilité, au controlling financier, à la facturation et à la gestion centralisée de banques de données métiers.

De plus, le constat a été fait que toutes ces sociétés, de même que eos holding et tous ses actionnaires clients à l'exception de Lausanne, utilisent SAP pour la gestion de leurs activités.

8. Choix de SAP

Le choix s'étant porté sur un PGI, il s'avère que SAP est indubitablement la solution qui s'impose. La part de marché internationale, nationale et régionale de ce progiciel intégré en fait un leader incontesté dans le domaine des services industriels. Par ailleurs, les contacts pris, ainsi que les visites et stages effectués par les SIL, ont permis de constater que seul le produit SAP est actuellement capable de traiter à satisfaction les activités métiers de la branche.

Un module spécifique avec une application destinée aux services industriels a été développé par SAP. Il s'intitule IS-U : le « U » signifiant « Utilities », traduction anglaise de « services industriels ».

Selon l'analyse du SOI, vu l'adéquation de SAP aux besoins des SIL, on peut affirmer que plus de 90 % des applications non techniques actuellement utilisées pour leur gestion seraient remplacées.

Il est également estimé que sur l'ensemble du personnel des SIL, d'eauservice et d'assainissement, environ trois cents personnes utiliseraient SAP de manière régulière dans l'accomplissement de leurs activités professionnelles et une centaine d'entre elles l'utiliserait occasionnellement.

Les différents systèmes SAP visités par les SIL ont en commun le support informatique (hardware), mais diffèrent les uns des autres par le nombre de licences utilisateurs et surtout par leur paramétrage. La paramétrisation est ce qui permet à une entreprise d'exprimer ses spécifications, donc sa marque, dans ce programme complexe. Des entretiens avec les différents utilisateurs, il ressort que ce paramétrage, phase capitale pour que le système réponde véritablement aux attentes, est exigeant en moyens personnels et financiers.

9. Présentation de la solution SAP

9.1 Généralités

Le système SAP est un progiciel destiné à optimiser les processus de gestion d'une entreprise. Il est composé de modules standard dont la mise en œuvre peut être modulaire et progressive et qui interagissent autour d'un noyau commun, SAP R/3.

Il offre des fonctionnalités complètes qui permettent à une entreprise de reproduire l'ensemble des flux de valeurs et de marchandises (énergies, fluides, services, etc.), d'y intégrer la notion de planification et de suivi de projet, ainsi que d'automatiser les activités liées à la validation ou à l'exécution d'une tâche et de garantir qu'elle a bien été effectuée. Un système d'intégration des informations complète cet ensemble et permet le pilotage de l'entreprise.

9.2 Description des modules

Module IS-U/CCS Gestion de la clientèle (Customer Care and Service)

Cet élément traduit l'orientation récente vers une relation clientèle renforcée pour les sociétés de distribution d'énergies et de fluides notamment. Il assure la gestion de données de masse et recouvre la facturation détaillée, groupée et suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du cadre légal (ouverture à la concurrence), aux modifications de tarification et de contrats.

Les fonctions assurées concernent notamment la gestion des appareils et le contrôle des relevés, les calculs et la facturation, le service client et la gestion des tâches induites par un contact client.

Module SD Ventes et distribution (Sales and Distribution)

Le module SD permet de gérer les ventes de matériel, de prestations et de services. Il est lié aux modules IS-U et MM.

Module FI/CO Finances et analyse de coûts (Financial & Costing)

Le module financier FI contient toutes les écritures de ventes et d'achats, transférées dans la comptabilité générale via la comptabilité client ou fournisseur.

La partie CO (contrôle des coûts) concerne la comptabilité analytique. Y sont intégrés le contrôle de gestion, le contrôle et l'imputation des frais généraux ainsi que l'analyse des coûts par activité (la comptabilité des ordres et des projets, la comptabilité des centres de profits, le calcul des coûts de production, le compte d'exploitation et les analyses financières).

Module MM Gestion du matériel (Material Management)

Le module MM concerne la gestion des articles magasin ; il est complété par la gestion des emplacements magasin (WM Warehouse Management) et porte sur le calcul des besoins (réapprovisionnements), la gestion des achats (contrats, demandes d'achats), les commandes de biens et de services, les mouvements physiques de stocks (réception de marchandises, contrôle qualité, contrôle factures), la gestion des stocks (entrée, sorties, transferts de stocks et inventaires).

Module PM Gestion de la maintenance (Plant Maintenance)

Ce module recouvre à la fois les besoins propres au magasin, au garage (entretien des véhicules) et aux autres installations techniques des SIL et comprend le traitement des ordres de maintenance (préventive et curative), la gestion des confirmations d'achèvements et des historiques.

Module PS Gestion de projets (Project Systems)

Le module PS concerne la gestion des projets : structuration, engagement des ressources, suivi des coûts et budgets, planning et calendrier. Il est intégré avec les modules précédents, principalement PM et CO.

Module BW Intégration des informations de l'entreprise (Business Intelligence)

Composé de trois éléments, cet ensemble de modules permet d'assurer une suite de gestion stratégique des informations de l'entreprise. Il repose notamment sur l'intégration et le stockage des données provenant de diverses sources (Data Warehouse SAP BW) afin de faciliter l'analyse stratégique et la prise de décision. En liaison avec FI/CO, c'est une composante du controlling qui assure les fonctions de :

- reporting et analyse,
- déploiement des informations – via les portails d'entreprise,
- planification et simulation : mesure l'impact des changements envisagés sur les résultats financiers et l'exploitation, permet une représentation visuelle des objectifs stratégiques ainsi que la liaison avec des outils standard du marché.

En outre, il permet de mettre en œuvre des applications analytiques relatives à la relation client, à la gestion administrative (back-office) et à la chaîne logistique.

Module CRM Gestion de la relation clients (Customer relationship management)

Il recouvre les fonctions marketing : planification et suivi des campagnes marketing, gestion des ventes, du contact client aux analyses de satisfaction, ainsi que les services aux clients et la planification des interventions sur le terrain. Il permet de canaliser l'ensemble des informations, qu'elles proviennent de courriers, d'appels téléphoniques, de fax ou d'Internet (centre d'appels) et d'assurer leur suivi et l'exécution des tâches d'une manière parfaitement coordonnée dans le temps et l'entité.

10. Recherches de collaboration

Face à l'importance des investissements financiers et en ressources humaines nécessités par la réalisation d'un PGI, les SIL ont recherché des collaborations avec des entreprises voisines telles que les Services Industriels de Genève et la Romande Energie. En étroite collaboration avec le SOI, l'éventualité de la mise en œuvre d'un PGI pour l'ensemble de la Ville de Lausanne a également été examinée.

10.1 Services Industriels de Genève (SIG)

Les SIG utilisent SAP depuis de nombreuses années, notamment les modules décrits ci-dessus. Ils se sont déclarés prêts à fournir aux SIL des prestations ciblées. Mais ils ne peuvent assurer une disponibilité suffisante pour mener l'entier d'un tel projet en collaboration étroite avec les SIL.

10.2 Un PGI étendu à l'ensemble de la Ville de Lausanne

Le SOI est convaincu qu'une évolution vers un PGI est, à terme, nécessaire pour l'ensemble du système d'information de la Ville de Lausanne. Toutefois, si un tel projet a été discuté au sein du comité de pilotage informatique, il se trouve au stade des réflexions préliminaires et il devrait encore faire l'objet d'études approfondies avant d'être soumis pour décision au comité de pilotage informatique puis à la Municipalité. Nul doute qu'un grand projet d'intégration informatique pour l'ensemble de la Ville prenne passablement de temps pour la mise en place de son concept. Or, comme on le sait, les SIL doivent pouvoir disposer d'un nouveau système à fin 2005.

Les coûts estimés pour la mise en production d'un PGI en collaboration avec la Romande Energie sont significativement plus avantageux (environ 49 %) que dans la variante SIL seuls.

En outre, l'application informatique nécessaire aux SIL et telle que décrite dans les chapitres précédents est essentiellement une application adaptée aux spécificités « métiers », c'est-à-dire intégrant des processus techniques, économiques et de gestion de la clientèle, dans un cadre réglementé. Les SIL doivent également répondre à des exigences d'information édictées par des organismes fédéraux.

10.3 Romande Energie

Des séances ont eu lieu à plusieurs reprises avec la Romande Energie afin d'examiner des possibilités de collaboration. Cette société a implémenté les modules SAP décrits précédemment, qui sont pleinement opérationnels. Les analyses approfondies qui ont été faites ont mis en évidence l'intérêt respectif des deux entités à exploiter en commun des solutions informatiques dites « métier ». Un tel choix est motivé avant tout par la recherche de synergies dans les applications et les contraintes spécifiques à des activités complexes. Les SIL se sont tournés naturellement vers un partenaire vaudois majoritairement en mains publiques.

Les points forts d'une telle collaboration pour les SIL seraient les suivants :

- choix d'une solution déjà développée,
- bénéfice des expériences acquises par la RE dans SAP (apport des moyens technologiques),
- gain de temps important, mise en production plus rapide,

- économies financières substantielles à l'investissement et à l'exploitation,
- focalisation uniquement sur la paramétrisation multi-fluides,
- réduction des risques du projet,
- apprentissage de la relation client facilitée par un transfert d'expérience.

De son côté, la RE voit dans cette collaboration les avantages suivants :

- valorisation externe de la démarche SAP,
- baisse des coûts d'exploitation,
- récupération partielle des coûts déjà engagés,
- acquisition de compétences multi-fluides.

11. Constitution d'une société informatique commune SIL/RE

Il s'agit ici d'établir une collaboration entre une collectivité publique et une société anonyme. Dans un tel contexte, seul le droit privé permet une telle collaboration. Compte tenu de la forme juridique adoptée par la CVE qui est une société holding, les SIL et la RE se sont orientés vers le choix d'une société anonyme.

La Ville de Lausanne tient à ce que le siège, de même que la localisation de l'activité de la société, soient situés sur son territoire, ce qui est accepté par la RE.

Il existe un autre exemple de participation à une société anonyme en ce qui concerne l'informatique : Globaz SA dans laquelle Lausanne est partenaire avec 24 entreprises publiques ou privées.

11.1 Buts et siège de la société

Cette société a pour buts de réaliser et d'exploiter une plate-forme informatique et de fournir des services dans les domaines des énergies, des fluides, des télécommunications, des services associés et de la gestion de clientèle.

La gestion de la clientèle restera du ressort exclusif de chacun des partenaires.

La société se concentrera donc sur des prestations purement informatiques :

- hébergement des serveurs et des bases de données SAP,
- paramétrage du PGI,
- développement des aspects fonctionnels des activités multi-énergie,
- développement des interfaces SAP avec les applications techniques,
- maintenance de SAP et des interfaces.

Les solutions développées par SAP assurent une stricte confidentialité des données des partenaires.

11.2 Capital de la société

Il est prévu de doter la société d'un capital-actions de 2'000'000 de francs, souscrit pour moitié par la Ville de Lausanne et pour moitié par la CVE.

La libération de la part de capital apporté par la Ville de Lausanne se ferait par un apport en espèces de 1'000'000 de francs. De son côté, la CVE libérerait sa part par un apport en nature à hauteur du même montant. Etant donné que la RE a déjà développé la grande partie du concept commun envisagé, elle serait prête à demander une participation de 1'000'000 de francs pour l'investissement qu'elle a consenti et qui se monte au total à 12'000'000 de francs. Il s'agit d'un système opérationnel constitué de biens d'équipement et de

développements et d'applications. Cet effort exceptionnel de la part de la RE s'explique par sa volonté de développer une collaboration durable avec l'autre entité vaudoise publique importante que représentent les SIL.

11.3 Aspects financiers

Investissements

Différentes études ont été menées par le SOI et par SAP concernant les investissements nécessaires à l'achat des plate-formes techniques, des licences des différents modules susmentionnés, à leur implémentation, aux tests et à la formation de l'équipe de projet et des utilisateurs finaux. Les coûts sont calculés sur la base de données statistiques qui ont été comparées aux coûts effectifs ou planifiés de certains projets réalisés dans le domaine.

Les résultats de ces études correspondent aux dépenses de la RE, soit un montant de 12 millions de francs. La solution d'une collaboration avec la RE procure donc une économie de l'ordre de 6 millions de francs.

Coûts d'exploitation

Dans le cadre d'une collaboration avec la RE, les coûts d'exploitation annuels sont réduits de 520'000 francs par rapport à une réalisation en solitaire par les SIL.

Charges financières

Au taux d'intérêt de 4.75 %, les charges financières annuelles calculées selon la méthode des annuités constantes et une durée d'amortissement de 5 ans, s'élèveraient à 2'752'600 francs (solution SIL seuls) ou à 1'344'200 francs (solution SIL/RE). Les charges financières, dans le cadre d'une collaboration SIL/RE, représentent donc une économie de 1'408'400 francs par année pendant 5 ans, soit au total 7'042'000 francs.

Investissements SIL seuls et SIL/RE

	SIL seuls	SIL/RE	Economies
<i>Investissements</i>	12'000'000 frs.	5'860'000 frs.	6'140'000 frs.
<i>Coûts d'exploitation</i>	1'620'000 frs.	1'100'000 frs.	520'000 frs.
<i>Charges financières</i>	2'752'600 frs.	1'344'200 frs.	1'408'400 frs.

11.4 Financement

11.4.1 Par réaffectation d'un crédit déjà voté

Comme déjà cité précédemment, le préavis N° 201 du 1^{er} mars 2001, adopté le 26 juin 2001 par votre Conseil, comprenait notamment un montant de 4'860'000 francs pour la réalisation d'un CRM (gestion de la relation clients) et des extensions informatiques, qui se décomposait comme suit : un montant de 3'675'000 francs pour le CRM et un montant de 1'185'000 francs pour les extensions informatiques (entrepôt de données), soit deux modules. La réaffectation proposée par ce préavis permet donc de mettre en œuvre un programme complet de gestion intégrée comprenant huit modules (y compris le CRM) pour un montant similaire. Il est donc proposé de réaffecter la totalité de ce montant dans le nouveau PGI.

11.4.2 Par octroi d'un crédit

En ce qui concerne le financement de la prise de participation au capital-actions de la société informatique, la Municipalité demande à votre Conseil de lui octroyer un crédit de 1'000'000 de francs.

11.5 Ouverture à d'autres partenaires

Dans le cadre d'un groupe de travail regroupant les revendeurs de la RE et des SIL, proposition leur a été faite de participer à cette société, sous réserve de l'accord de leurs autorités respectives. Leur réponse étant attendue ultérieurement, il a été prévu que dans une telle éventualité, les participations respectives de la Ville de Lausanne et de la RE pourraient être ramenées à un niveau inférieur, mais en aucun cas en dessous de 51 %.

Dans le but de protéger les intérêts des membres fondateurs, toute décision de cette nature devra avoir l'accord des SIL et de la RE, selon des modalités à définir dans la convention d'actionnaires. Tous les actionnaires bénéficieront du même niveau de services, performances, traitement des priorités, développements et confidentialité.

11.6 Ressources humaines de la société

Pour l'exploitation et la maintenance du système et des applications, ainsi que pour le développement des applications nouvelles, la RE transfèrera en principe huit collaborateurs possédant les compétences voulues au sein de cette entité. Les autres collaborateurs, au nombre de quatre environ, seront recrutés par voie normale (presse, etc.). Pour sa part, la Ville de Lausanne ne procédera à aucun transfert, étant donné qu'à l'heure actuelle, elle ne dispose pas de compétences spécifiques SAP en interne.

Les SIL devront engager un chef de projet ayant des compétences SAP comme responsable de leurs propres développements. Ce poste sera compensé dans le cadre d'une réorganisation interne des SIL. Il sera appuyé par un collaborateur informaticien spécialement formé à cette tâche.

12. Augmentation de la participation des SIL dans le capital-actions de la CVE

12.1 Stratégie de développement de collaboration

Dans les conditions économiques actuelles, assurer durablement la mission de service public en se fixant un objectif d'excellence dans la satisfaction de la clientèle, tout en voulant sécuriser l'emploi à long terme, est essentiel. Cela dépend des développements législatifs qui auront lieu au plan fédéral. Le renforcement des collaborations entre les acteurs de l'électricité sur le plan vaudois par des partenariats est indispensable pour réussir. C'est une condition pour maintenir les centres de décisions en Suisse romande. De plus, le renforcement du service public va dans le sens de la volonté populaire. Il est donc naturel que les deux plus grandes entités vaudoises dont les activités sont complémentaires collaborent activement afin d'assurer la pérennité de leur mission.

12.2 Opportunité d'une prise de participation

Une telle prise de participation résulte de la volonté de collaborer avec la CVE et de resserrer les liens. Elle a fait l'objet d'une concertation entre l'Etat, la Municipalité de Lausanne et la CVE. Précisons ici que la CVE détient 100 % des actions de la Romande Energie.

La participation des pouvoirs publics dans la CVE est régie par un décret du 26 novembre 1951. Il y est prévu un droit de souscription de 40 % par l'Etat de Vaud (actuellement détenteur de 38,6 %) et de 30 % par des communes vaudoises (actuellement détentrices de 25,5 %). Le canton de Vaud a annoncé sa volonté de revoir ce décret qui ne correspond plus aux réalités actuelles.

Certaines communes ayant manifesté le désir de se défaire de leur participation dans la CVE, la Ville de Lausanne soutient la volonté du Conseil d'Etat vaudois de conserver à la CVE un caractère public prépondérant. Il faut donc que d'autres collectivités publiques s'y substituent si l'on veut que cet objectif soit atteint. En outre, la Municipalité estime qu'une collaboration informatique étroite par le biais d'une société va de pair avec un renforcement de sa participation au capital-actions de la CVE. Au cours boursier, cette société représente une capitalisation de près de 700 millions de francs. L'acquisition de ces actions donne accès à

une participation, bien que modeste, à un patrimoine important. Actuellement, le dividende servi est de 4 francs par action d'une valeur nominale de 25 francs.

12.3 Siège au conseil d'administration de la CVE

Une telle participation s'inscrit non seulement dans le cadre de la collaboration envisagée en matière informatique, mais également dans le but de renforcer, sur le plan romand, le poids des forces vaudoises en matière de distribution d'électricité, voire d'autres énergies. Elle marque également la détermination de la Ville de Lausanne face au service public, répondant en cela aux attentes des citoyens. Une collaboration constructive débouchera sur une harmonisation des positions stratégiques, en particulier au sein d'eos holding, qui ne peut qu'être bénéfique aux deux entités.

Compte tenu de la collaboration envisagée par la constitution d'une société commune et dans la perspective d'une prise de participation plus importante de la Ville de Lausanne dans le capital-actions de la CVE, il est prévu qu'un siège au Conseil d'administration de ladite société lui soit réservé.

12.4 Conséquences financières

La Ville de Lausanne est déjà propriétaire de 2'000 actions de la CVE.

La Municipalité souhaite, dans toute la mesure du possible, conclure des transactions de gré à gré à un prix négocié et définitivement arrêté. Elle sollicite l'autorisation de se porter acquéreuse d'actions, en particulier d'un certain nombre d'actions dont les communes vaudoises souhaitent se défaire, pour un investissement jusqu'à concurrence de 12 millions de francs.

13. Récapitulation des aspects financiers

13.1 Investissements

	Francs
Souscription au capital-actions d'une société informatique	1'000'000.-
Augmentation de la participation communale au capital-actions de la CVE (y c. timbre fédéral)	<u>12'000'000.-</u>
Investissement total	<u>13'000'000.-</u>
Réalisation informatique par réaffectation d'une partie du crédit du préavis 201	<u>4'860'000.-</u>

13.2 Charges d'exploitation

Le crédit demandé entraîne des charges d'exploitation supplémentaires, tout en générant des économies de charges.

	Francs
Frais d'exploitation annuels	1'100'000.-
./. maintenance et développements ISIS supprimés	- 78'000.-
./. maintenance Magesi supprimée	- 470'000.-
	<hr/>
Charges d'exploitation annuelles supplémentaires	<u>552'000.-</u>

A relever qu'en incluant les charges financières d'un montant de 1'344'200 francs (intérêts et amortissements), il en résulte une charge supplémentaire annuelle nette sur 5 ans de 1'896'200 francs, qui serait de 3'824'600 francs en cas de réalisation par les SIL seuls.

Rappelons enfin que le choix d'une collaboration informatique avec la Romande Energie plutôt qu'une réalisation par les SIL seuls, engendre pour les SIL une économie substantielle sur investissements de l'ordre de 6'000'000 de francs et de 520'000 francs sur les charges d'exploitation.

13.3 Plan des investissements

Les dépenses relatives au PGI figurent au plan des investissements pour les années 2003 et 2004 sous le crédit prévu dans le préavis N° 201. La prise de participation dans la CVE figure, au plan des investissements, sans mention de montant, dans les crédits à voter au-delà de 2003.

14. Conclusions

Fondée sur ce qui précède, la Municipalité vous prie, Madame la présidente, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre les résolutions suivantes :

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2003/38 de la Municipalité du 31 juillet 2003;
ouï le rapport de la Commission nommée pour examiner cette affaire;
considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour,

décide :

1. d'autoriser la Municipalité à constituer une société commune d'informatique avec la RE et à souscrire à son capital-actions pour un montant de 1'000'000 de francs;
2. d'allouer à cet effet à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 1'000'000 de francs;
3. de prendre acte de la réaffectation d'un montant de 4'860'000 francs du préavis N° 201 du 1^{er} mars 2001, adopté le 26 juin 2001 par le Conseil communal, pour le financement de la réalisation d'un PGI pour les SIL à prélever sur le crédit SI futur (objet 7225);
4. d'amortir annuellement les montants figurant sous chiffres 2 et 3 à raison de 1'172'000 francs à porter à la rubrique 7010.331 du budget de la direction des Services industriels;
5. de porter les intérêts du crédit figurant sous chiffres 2 et 3 à la rubrique 7010.390 du budget de la direction des Services industriels;
6. d'allouer à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif d'un montant maximal de 12'000'000 de francs, timbre fédéral compris, pour l'acquisition d'actions de la CVE, somme à porter au débit du compte «Prêts et participations permanentes» du bilan des Services industriels.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
François Pasche