

**Entrée des Services industriels de Lausanne dans le partenariat Spontis
Accès à la plate-forme informatique Spontis.ch et intégration dans les processus communs
d'approvisionnement de matériel électrique moyenne et basse tension**

Préavis N° 2005/60

Lausanne, le 8 septembre 2005

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

1. Objet du préavis

Par le présent préavis, la Municipalité sollicite l'octroi d'un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 650'000 francs pour autoriser l'entrée des Services industriels de Lausanne dans le partenariat Spontis+. Ce partenariat fédère les distributeurs d'énergie électrique : Entreprises Electriques Fribourgeoises et Electricité Neuchâteloise (EEF.ENSA), Romande Energie (RE) et Forces Motrices Bernoises (FMB) autour d'un processus de standardisation soutenu par une plate-forme informatique. Cette participation permet de réduire de manière durable les coûts globaux d'approvisionnement du matériel moyenne et basse tension (MT/BT), d'optimiser l'utilisation du MAGESI et de mettre à disposition des SIL un outil performant de planification et d'établissement de devis.

Par ailleurs, pour couvrir la participation des SIL aux coûts d'exploitation de l'année 2006, la Municipalité demande un crédit spécial de fonctionnement de 98'000 francs.

2. Préambule

L'évolution économique globale et la perspective de l'ouverture des marchés dans le cadre du monopole régulé par les timbres d'acheminement (benchmarking des prix suisses - transparence des coûts d'acheminement de l'électricité) mettent en évidence la nécessité d'obtenir des prix d'achat de matériel compétitifs.

Le niveau de vétusté du réseau électrique lausannois ainsi que les aspects liés à la sécurité d'approvisionnement et à la sécurité des personnes viennent renforcer les besoins constants de fourniture de matériel MT/BT.

Le MAGESI (magasin général des SIL) approvisionne le SEL en matériel électrique. Il est en phase d'implémentation du système informatique SAP (cf. préavis 2003/38 du 31 juillet 2003¹) et sera donc doté dès le début 2007 d'un outil de gestion moderne et performant pour gérer les aspects logistiques. Cependant, le SEL est loin d'atteindre une taille critique en matière de volume d'achat de matériel permettant de garantir les meilleurs coûts globaux d'achat.

EEF,ENSA, RE et FMB se sont alliés au sein du partenariat Spontis+ afin de bénéficier de l'effet cumulé de leur volume d'achats. Le but de Spontis+ est de faire bénéficier ses partenaires d'une dynamique non seulement sur la baisse des prix d'achat mais aussi sur l'amélioration des processus ainsi que sur la standardisation du matériel. Ces trois facteurs combinés contribuent largement à la baisse des coûts totaux d'achat et de stockage du matériel.

Les SIL (SEL) ont aujourd'hui la possibilité d'entrer dans ce partenariat à des conditions négociées tenant parfaitement compte de leur mode de fonctionnement. L'entrée dans le partenariat Spontis+ engendre des gains annuels d'environ 200'000 francs et permet d'optimiser l'utilisation du MAGESI.

Ce projet s'inscrit dans la stratégie des SIL d'amélioration continue de ses modes de fonctionnement, de réduction de ses coûts et de recherche de partenariats.

Le partenariat Spontis+ offre aujourd'hui une occasion avantageuse qu'il convient de saisir. L'isolement que créerait une non-participation du SEL engendrerait progressivement une augmentation des coûts d'acheminement de l'énergie électrique par rapport aux autres distributeurs du marché.

3. Historique

3.1 Premières collaborations

C'est en 1966 que les SIL décident de centraliser les divers dépôts de l'économat de leurs services et de grouper l'achat des articles des services des Eaux et du Gaz. Ils ne procèdent qu'à l'enregistrement des écritures passées par le Service de l'électricité (SEL) qui administre intégralement son propre stock. Les SIL créent finalement le MAGESI en 1992. Les activités de gestion des stocks sont alors regroupées pour tous les services techniques des SIL et une halle de stockage commune est construite (cf. préavis N° 150 du 13 mars 1992²).

Dès 1972, le SEL, soucieux de trouver des synergies dans le cadre de l'approvisionnement en équipements utilisés dans les réseaux de distribution, devient membre du GRUT (Groupement Romand d'Uniformisation Technique) avec les entreprises actives dans le domaine en Suisse Romande.

Les activités principales du GRUT sont les suivantes :

- Achats en commun de disjoncteurs, transformateurs et conducteurs en cuivre.
- Achats en commun de tous autres matériaux électriques ou non électriques.

Ces objectifs ont perduré jusqu'à la création du projet Sigma IPAP (Intégration des Processus Achats Planification) en 1998.

Le projet Sigma IPAP lancé par les entreprises EEF, ENSA et RE visait l'uniformisation des processus et la standardisation du matériel afin de diminuer les coûts globaux d'approvisionnement.

En été 2001, le groupe de standardisation et le pool d'achats sont opérationnels. Le GRUT est de plus en plus orienté sur les aspects techniques (normes et règlements, qualité, sécurité des personnes, protection des réseaux) plutôt que sur les aspects économiques.

¹ BCC 2003-2004, t. II, pp.408-423

² BCC 1992, t. I, pp. 1183-1206

3.2 Renforcement des partenariats - lancement de la plate-forme Spontis

Début 2002, une nouvelle étape du projet IPAP est lancée sous la forme d'un partenariat entre EEF, ENSA et RE appelé Spontis. Cette étape comporte deux volets :

- La mise en place de processus communs de standardisation et d'achats de matériel.
- La réalisation d'une plate-forme informatique commune d'échange « *spontis.ch* » destinée à centraliser et à rationaliser l'acquisition de matériel MT/BT.

Le processus commun Achats - Standardisation - Exploitants est organisé comme suit :

- Achats : basé sur le partage des groupes de produits par acheteur indépendamment de la société et des conditions commerciales communes.
- Standardisation : élément moteur de l'ensemble du processus et lien entre Achats et Exploitants. Constitué en principe d'un représentant par société à plein temps.
- Exploitants : représentants de chaque société, personnes d'expérience considérées comme des références dans la branche. Ils participent activement au choix du matériel.

La plate-forme Spontis propose le matériel catalogué défini par les groupes ci-dessus et procure une aide technique ainsi qu'un soutien à la planification et à l'établissement de devis.

Courant 2003, le catalogue de matériel Spontis et le système de réservations sur Internet sont mis en production et les processus de standardisation et d'achats de matériel sont pleinement opérationnels.

3.3 Des gains avérés

L'état de situation à mi-2004 montre que les partenaires fondateurs de la plate-forme Spontis disposent de processus d'achat et de standardisation communs bien implantés et que la plate-forme Spontis est particulièrement efficace. Ce partenariat a permis un rapprochement réel jusque dans l'opérationnel (outils logistiques et méthodes de travail similaires) et des gains de productivité avérés.

Les composantes de gains pour les partenaires sont les suivantes :

- Réduction des prix d'achat (volumes plus importants, acheteurs spécialisés).
- Réduction des stocks par effet de standardisation (mise en commun d'articles).
- Mise en synergie de la gestion des stocks (visibilité des stocks entre partenaires).
- Gain de temps pour les utilisateurs (sélection facilitée de matériel, moins de saisies, suivi automatique des commandes).

Pour EEF, ENSA et RE, ces gains annuels (récurrents) issus du partenariat Spontis dépassent largement 1,5 million de francs pour un volume d'achats annuel de près de 29 millions de francs.

3.4 Maturité du projet

En janvier 2004, la direction des SIL a contacté les responsables Spontis afin de manifester son intérêt pour cette plate-forme et examiner la faisabilité d'y participer. Elle a reçu un accueil favorable. Depuis lors, les SIL participent activement au comité de pilotage du projet.

A la même période, les SIL ont démarré le projet d'implantation du logiciel de gestion intégré (ERP) SAP (cf. préavis N° 2003/38) qui équipe aussi l'ensemble des partenaires Spontis. Le module informatique qui gère la facturation en remplacement d'ISIS est opérationnel depuis mai 2005. Les modules concernant la comptabilité générale, la gestion des articles magasin et la planification seront quant à eux opérationnels d'ici au 1^{er} janvier 2007. La plate-forme Spontis est interfaçable avec la plupart des ERP du marché, mais cette

évolution convergente entre l'outil de gestion actuellement en place aux SIL et Spontis permettra une réduction sensible du droit d'entrée (coûts informatiques et de mise en place des processus).

Dès le début 2004, l'évolution favorable de Spontis ainsi que les avantages pour ses partenaires fondateurs sont également perçus par les FMB qui font état de leur intérêt à étudier les impacts d'un éventuel rapprochement.

EEF.ENSA (en cours de fusion) et RE accueillent favorablement cette démarche. Des études croisées sont menées et aboutissent en mai 2005 à l'entrée des FMB dans le partenariat Spontis.

Aujourd'hui, Spontis a ainsi atteint la maturité et la taille critique permettant des économies conséquentes en matière d'approvisionnement de matériel.

4. Etat de situation

4.1 Contextes légal et organisationnel

Les coûts totaux de possession du matériel électrique entreront dans le calcul du timbre d'acheminement qui devra être indiqué séparément sur les factures clients, aux côtés du coût de l'énergie et des prestations des collectivités publiques, dans une optique de transparence totale. Tant le décret cantonal vaudois que le projet de loi fédérale sur l'approvisionnement en électricité (LApEl) visent à harmoniser les tarifs en prohibant des différences excessives. Il serait dommageable pour l'image des SIL de se retrouver à un niveau de timbre supérieur aux autres distributeurs, faute d'avoir pris des mesures de rationalisation à temps. Pour préserver leur rentabilité future et offrir à leurs clients un service de qualité au meilleur coût, les SIL ont intérêt à baisser les coûts qui entrent dans le calcul du timbre d'acheminement.

Le MAGESI approvisionne en matériel les services du gaz, du multimédia, de l'électricité et eauservice.

Un certain nombre d'études sont en cours afin d'optimiser les achats sur le plan communal. Le matériel Moyenne et Basse Tension et Eclairage Public traité dans ce préavis sort du cadre de ces études communales car il est spécifique au SEL (pas de synergies inter-services).

4.2 Nature du matériel et volume d'achats

Le matériel concerné est principalement constitué par des câbles MT/BT, des conducteurs aériens, des cabines, des armoires de distribution, des réglettes et fusibles BT, des appareils de coupure MT, des transformateurs MT/BT, du matériel de l'EP et de nombreux accessoires utilisés régulièrement dans la construction et l'entretien du réseau MT/BT du SEL.

Le taux de vétusté du réseau électrique lausannois nécessite un plan de renouvellement. Les aspects sécurité d'approvisionnement et sécurité des personnes viennent renforcer la nécessité d'un tel plan. De ce fait, les besoins constants d'approvisionnement de matériel MT/BT vont augmenter ces prochaines années. L'estimation de 4 millions de francs d'achats annuels utilisée dans les études aboutissant à ce préavis est donc plutôt conservatrice.

4.3 Effet de taille

Le tableau ci-dessous met en évidence dans sa partie supérieure les caractéristiques des réseaux des entreprises et dans sa partie inférieure les aspects matériel et logistique.

Il est à noter que le rapport entre les caractéristiques des réseaux et le volume d'achats gérés par les services logistiques des entreprises n'est pas constant. En effet, le volume d'achats de matériel dépend de différents facteurs dont le cycle d'investissement en fonction du taux de vétusté de certains équipements et le nombre de niveaux de tension du réseau (aspects historiques).

	FMB	EEF. ENSA	RE	SIL
km de conducteurs BT (hors EP)	12'337	7'402	5'843	700
km de conducteurs MT (< 24 kV)	3'712	2'572	2'567	489
Nb de stations MT/BT (privés exclus)	4'700	3'425	3'016	670
Volume d'achats de matériel référencé MT/BT	13,6 Mio	13,4 Mio	15,5 Mio	4,0 Mio
Articles référencés MT/BT	2'800	2'100	3'400	1'340
Taux de rotation de la valeur du stock central (inclus stocks de dépannage)	2,7	2,7	2	1,1
Coûts logistiques par rapport au volume d'achats	17,6 %	38 %	28,6 %	59,7 %

Comme le montre ce tableau, le taux de rotation des équipements MT/BT n'est pas optimal pour le SEL car il ne tourne qu'une fois par année en moyenne. Cet état de fait est principalement lié à un volume de consommation de matériel trop faible. En effet, le MAGESI doit commander des volumes suffisants pour bénéficier de rabais de quantité, mais doit en contrepartie stocker ce matériel.

L'autre impact déterminant de la taille critique se situe au niveau du rapport entre le prix d'achat et le volume consommé. Une des études menées durant l'année 2004 a démontré que les prix d'achat via Spontis sont en moyenne inférieurs d'environ 7 % à ceux obtenus par les SIL.

Un aspect plus difficile à appréhender est l'impact de l'utilisation d'outils informatiques performants et conviviaux sur l'efficacité des collaborateurs. Cet impact a été démontré dans une étude menée auprès des utilisateurs des partenaires Spontis en juin 2004 et met en évidence des gains significatifs.

Les gains en efficacité du côté des utilisateurs exploitants ont été estimés à 130'000 francs par an pour le SEL. L'expérience Spontis montre que pour obtenir de tels gains, il faut mettre en place un outil dont le coût ne permet certainement pas un retour sur investissement pour un volume d'achats inférieur à 20 millions de francs, effet de taille que n'atteint pas le SEL seul.

4.4 Besoins en matière d'améliorations opérationnelles

D'autres besoins permettant de réduire certaines difficultés opérationnelles actuellement rencontrées aux SIL ont été identifiés. Spontis apporte des solutions aux besoins suivants :

- Mettre à jour en temps réel le système de gestion et le catalogue papier avec la fiche technique directement liée à la fiche article du catalogue.
- Mettre à disposition du personnel technique un outil simple et convivial leur permettant de contrôler la faisabilité de leur demande en matériel.
- Mettre à disposition des chefs de projets un outil performant de planification et d'établissement de devis.
- Permettre aux chefs de projets de suivre facilement l'évolution du matériel livré par rapport à celui commandé.
- Imputer automatiquement tout matériel sorti du MAGESI sur le chantier/projet sans double saisie.
- Rationaliser les demandes du personnel technique (planification chantiers sur la base du matériel disponible et du délai d'approvisionnement).
- Réduire au strict minimum les « commandes comptoir » immédiates et non planifiées.
- Permettre à la logistique (Achats et Stock) d'exploiter les informations pertinentes pour anticiper et cibler avec précision les commandes / marchés tout en optimisant la gestion des niveaux de stock.

4.5 Intégration des observations du Conseil communal concernant le MAGESI

Différents rapports de la commission de gestion sur le service du magasin général – MAGESI, en particulier depuis l'exercice 2000, ont mis l'accent sur la nécessité de réduire les stocks et d'optimiser les surfaces de stockage afin de permettre une rationalisation de l'utilisation des locaux. Le cahier des charges de la plateforme et des processus Spontis intègre des fonctionnalités permettant une meilleure gestion des stocks (réduction du nombre de références, réduction des niveaux de stocks par optimisation des réapprovisionnements, synergies inter-stocks). Les études menées en 2003 dans le cadre de Spontis et

validées par des mesures concrètes mi-2004 (cf. chapitre 7.2) montrent un potentiel significatif d'optimisation des surfaces par effet de réduction des stocks.

4.6 Opportunité

Les partenaires actuels de Spontis se sont fixés comme objectif de disposer d'une chaîne « logistique - exploitants » performante et économique. L'évolution de la plate-forme et du partenariat Spontis est sur ce point parfaitement en ligne avec les objectifs des SIL. Les études croisées menées tout au long de l'année 2004 démontrent les avantages que les SIL peuvent retirer d'un tel partenariat.

Une négociation a été menée avec les partenaires Spontis afin de préparer une éventuelle entrée des SIL dans des conditions optimales.

5. Projet Spontis+

Le concept Spontis repose sur deux piliers :

- 1) Une organisation commune regroupant les fonctions standardisation et achats de matériel.
- 2) Une plate-forme informatique novatrice et performante supportant les processus communs.

5.1 Une organisation commune ayant fait ses preuves

L'organisation Spontis puise des racines de plus de 30 ans dans le GRUT. La structure actuelle avec son mode de fonctionnement décisionnel et financier a progressivement été mise en place depuis 2002.

Cette organisation doit la qualité de son fonctionnement à sa structure à 4 niveaux :

- Le COPIL (COmité de PILotage)
- Le COMEX (COMité EXécutif)
- Les équipes spontis
- Les relais auprès des entreprises.

5.1.1 COPIL

Le COPIL est composé de membres représentatifs des directions générales ou de cadres supérieurs de chacun des partenaires. Son domaine de compétence couvre l'ensemble des activités d'achats et de standardisation de matériel de distribution MT/BT et EP des partenaires ainsi que la maintenance et l'évolution de la plate-forme commune Spontis. Il décide des évolutions stratégiques, définit les objectifs communs ainsi que les ressources et moyens nécessaires au bon déroulement des processus ainsi qu'à l'utilisation et à l'évolution des outils associés.

5.1.2 COMEX

Le COMEX est composé d'un représentant par société partenaire. Le COMEX gère les équipes Spontis au travers de dicastères. Chaque responsable de dicastère pilote les membres de ses équipes et coordonne ses actions avec les autres responsables de dicastères. Le COMEX informe le COPIL de la situation, il synthétise et formalise les propositions d'améliorations. Il informe également ses équipes des décisions prises au COPIL et concrétise ces décisions par leur mise en application. Le COMEX assure aussi le lien avec les services logistiques des partenaires et propose des modifications afin d'améliorer le fonctionnement global.

5.1.3 Equipes Spontis

Groupe Spontis Achats (GSA)

Le GSA, sous la conduite du responsable achats Spontis, partage la responsabilité des achats par groupes de produits. Par « Achats », on entend la planification des besoins, l'évaluation, la négociation et le suivi des fournisseurs à l'exclusion de l'administration des commandes (achats opérationnels). Ce groupe est composé du responsable des achats Spontis et des acheteurs stratégiques de chaque partenaire.

Les partenaires Spontis étant des entités majoritairement en mains publiques, les exigences légales des marchés publics sont intégralement respectées et satisfaites.

Groupe Spontis Standardisation (GSS)

Le GSS est au centre du processus général de standardisation. Le rôle du responsable du GSS est d'assurer la continuité de la chaîne d'interactions conduisant à une standardisation effective des produits. Ce groupe est constitué de spécialistes maîtrisant le matériel de distribution d'énergie électrique MT/BT ainsi que sa mise en œuvre sur le terrain. Il dispose également de solides connaissances des domaines annexes tels que l'éclairage public et la haute tension.

Equipe plate-forme Spontis

L'exploitation de la plate-forme informatique est assurée par une équipe animée par le responsable de l'application Spontis. Il est chargé du lien entre les utilisateurs et la direction technique de la plate-forme. Il soutient les utilisateurs clés et assure le suivi de leurs demandes et besoins. Il participe aux choix stratégiques, aux tests et à l'élaboration des cahiers des charges. Il gère les activités du responsable du développement de l'application, des responsables de l'hébergement des machines et des sous-traitants techniques. Il correspond avec les responsables informatiques de chaque partenaire.

5.1.4 Relais auprès des entreprises

L'utilisateur final de la distribution MT/BT des partenaires est impliqué dans les choix techniques du matériel. Pour ce faire, une équipe d'interlocuteurs « relais » chez chaque partenaire est la « courroie de transmission » Distribution - Standardisation, c'est le Groupe Relais Distribution (GRD). La représentation de chaque partenaire est équitable en fonction de sa taille. Ce groupe est constitué de chefs monteurs, de chefs de projets et de représentants des bureaux techniques ayant autorité et compétence à représenter les clients et à parler en leur nom puis à faire appliquer les décisions prises dans le cadre de ces processus.

5.2 Plate-forme Spontis

Les clés du succès opérationnel de la plate-forme Spontis sont les suivantes :

Imaginé par des experts métiers (équipe IPAP) :

- Fédérant des entreprises juridiquement séparées autour de la standardisation de matériel MT/BT.
- Permettant de mutualiser les volumes d'achats et d'optimiser la chaîne logistique.
- Plus conviviale que les systèmes ERP classiques permettant par son concept de stock prévisionnel. (devis, commandes semi-ouvertes à ferme) d'améliorer naturellement la planification.

Conçue avec les futurs utilisateurs :

- Les analyses fonctionnelles du cahier des charges et les maquettings ont été réalisées avec plus de 20 spécialistes répartis sur les trois entreprises fondatrices (300 hommes/jours).
- Des tests auprès d'utilisateurs représentatifs ont été organisés et 86 % des insatisfactions identifiées et améliorations souhaitées par rapport aux systèmes informatiques existants ont pu être intégrées dans Spontis.
- Excellente organisation de tests et de formation.

Construite strictement selon le cahier des charges :

- Développement complètement maîtrisé par l'équipe plate-forme.
- Basée sur des technologies modernes et pérennes.
- Compatible avec les différents ERP standards du marché.

Ses atouts fonctionnels peuvent se résumer en huit points essentiels :

- Une plate-forme commune accessible par Internet en tout lieu et en tout temps.
- Un catalogue gérant les articles standardisés ou non, communs ou spécifiques à une entreprise.
- Un catalogue gérant les prestations (main-d'oeuvre, génie civil, taxes, ...).
- Un outil de planification des commandes de matériel, intégré via les ERP (système de gestion).
- Une gestion des flux d'approbation lorsque cela est nécessaire.
- Une possibilité de création de devis internes ou externes.
- Une fonction suivi de commandes semi-ouvertes ou fermes de matériel.
- Un stock prévisionnel assurant la visibilité avec messages d'alertes adéquats.

L'outil « spontis.ch » permet donc de gérer un catalogue des articles standardisés, communs ou spécifiques à une entreprise, de créer des devis et de suivre l'ensemble des commandes (semi-ouvertes ou fermes) de matériel, garantissant ainsi un stock prévisionnel minimal.

La chaîne logistique de gestion et d'approvisionnement des stocks est également assurée par « spontis.ch ». La planification de la livraison des équipements sur les chantiers s'en trouve considérablement améliorée et n'a pas à souffrir des retards dus à des commandes tardives ou aux délais de fabrication, parfois longs, de certains types de matériel.

Les données sont en tout temps accessibles par Internet avec une gestion sécurisée des droits d'accès en fonction des profils utilisateurs. L'exploitant étant informé en permanence de l'état d'avancement des chantiers planifiés, il n'est plus nécessaire de fournir des prévisions d'utilisation du matériel sur le long terme. Ce paramètre fait actuellement défaut dans l'organisation SIL, il représente un potentiel de gain de temps considérable car l'outil « spontis.ch » permet de limiter les doubles saisies.

La plate-forme est couplée avec les interfaces informatiques ERP (SAP) de chacun des partenaires ce qui facilite la gestion des stocks prévisionnels tout en garantissant une meilleure planification de l'approvisionnement des équipements MT/BT et EP.

5.3 De Spontis à Spontis+

Le projet Spontis devient Spontis+ avec l'arrivée des FMB et des SIL qui ont désiré intégrer ces processus et utiliser la plate-forme Spontis.

EEF.ENSA et RE leur ouvrent cette organisation afin que chaque partenaire bénéficie des mêmes conditions et outils relatifs à l'achat, à la standardisation et à la planification des besoins du matériel MT/BT et EP. Les FMB ont démarré leur intégration dans Spontis en mai 2005. L'acceptation du présent préavis par le Conseil communal de Lausanne conditionne l'entrée des SIL.

5.3.1 Intégration des nouveaux partenaires

Dans un premier temps (2005), les catalogues de matériel MT/BT des FMB et du SEL sont intégrés au catalogue Spontis existant. Des représentants de ces sociétés sont intégrés au GSA-Groupe Spontis Achats (participation active aux négociations de prix, communs à tous les partenaires) et au GRD-Groupe Relais Distribution (participation active au choix des produits catalogués et à la standardisation).

Le SEL met à disposition des représentants au COMEX et au GSS à respectivement 10 % et 50 % de leur temps. Le MAGESI met à disposition un acheteur dans le groupe GSA à 50 % de son temps (activité d'achat de toute façon réalisée pour le SEL sans Spontis).

Dans un deuxième temps (dès le 01.01.2006), les FMB et le SEL sont interfacés avec la plate-forme Spontis et l'ensemble des exploitants passe commande à travers cet outil.

Par l'intermédiaire de neo technologies, le SEL dispose, sans supplément de coût, de l'ensemble des interfaces ainsi que du système code-barres utilisé par les partenaires Spontis.

Chaque partenaire conserve individuellement :

- Les achats opérationnels.
- La gestion de ses stocks (paramétrage et gestion opérationnelle).
- La gestion de son catalogue SAP.

5.3.2 Répartition des coûts

De manière générale, les coûts de maintenance et d'évolution de la plate-forme Spontis d'une part, les coûts du personnel spécialisé mis en commun d'autre part, sont répartis selon la clé définie ci-dessous :

	FMB	EEF.ENSA	RE	SIL
Clé de répartition des coûts d'exploitation	30%	30%	30%	10%

Cette clé est basée sur l'ampleur de l'utilisation de Spontis, c'est-à-dire la consommation moyenne annuelle de matériel MT/BT et EP.

5.3.3 Valeur du concept Spontis

Le concept Spontis repose sur une plate-forme informatique fédératrice métier. Il existe d'autres démarches de ce type, comme Eutilia.com (2001) qui fut la première place de marché pour les entreprises et fournisseurs du secteur des services d'utilité publique (EDF, Electrabel, Endesa, Enel, RWE, ...). Ce type de plate-forme est exclusivement orienté grands volumes d'achats par enchères inversées. La particularité du concept Spontis réside dans la parfaite intégration des besoins métiers des utilisateurs et des mécanismes de standardisation nécessaires à l'obtention des effets de rationalisation. L'attrait que suscite Spontis en matière d'avantages pour un nouveau partenaire démontre son potentiel commercial. Ce potentiel a une valeur (goodwill) qui est de nature à sécuriser l'investissement initial.

Il y a deux grands axes possibles d'évolution commerciale pour ce concept :

- L'extension auprès d'autres distributeurs d'électricité en Suisse, voire à l'étranger, par l'utilisation de licences d'exploitation par exemple.
- L'extension à d'autres fluides (gaz, eau, chauffage à distance, ...).

Ce dernier axe peut représenter une opportunité pour les SIL qui sont pour l'instant les seuls services industriels multi-énergies du partenariat.

Tout nouveau partenaire est soumis au versement d'un montant de participation à l'investissement initial. Les conditions d'entrée d'un nouveau partenaire sont définies par le COPIL. Ce montant est réparti entre les partenaires du moment selon la clé d'exploitation en vigueur avant l'arrivée du nouveau partenaire (voir tableau du chapitre précédent).

6. Avantages pour le SEL

Différentes études ont été menées depuis début 2004 en interne, puis avec les équipes Spontis avec le soutien de consultants externes. Ce chapitre résume le résultat de l'ensemble de ces études.

Les avantages de la démarche proposée peuvent se résumer ainsi pour le SEL :

- Réduction des prix d'achat du matériel.
- Optimisation de l'utilisation du MAGESI.
- Gain sur la standardisation (réduction du nombre d'articles).
- Amélioration de la planification des chantiers (meilleure efficacité des exploitants).
- Simplification des procédures administratives et réduction des coûts de fonctionnement, tout en respectant le règlement d'organisation comptable et financière de la Ville de Lausanne (ROCF).

6.1 Réduction des prix d'achat du matériel

Le volume d'achats pour l'ensemble des partenaires est estimé à 40 millions de francs par an alors que la part du SEL est d'environ 4 millions de francs. Ce volume d'achats devrait être augmenté de manière significative ces prochaines années en raison des travaux importants de restructuration et de renouvellement du réseau électrique de la région lausannoise. S'agissant d'achats sur la base de commandes globales, les rabais de quantité seront répercutés sur les exploitants et on peut estimer au minimum à 7 % la réduction des coûts sur les achats propres du SEL. Sur la base du volume d'achats actuel, ces gains représentent donc 280'000 francs pour le SEL. Cette valeur a été confirmée par les FMB lors d'une étude similaire.

6.2 Optimisation de l'utilisation du MAGESI

L'optimisation de l'utilisation du MAGESI passe entre autres par une réduction du volume stocké. Le potentiel de réduction des stocks est la résultante de trois facteurs principaux :

- L'effet de standardisation conduisant à une réduction du nombre de références stockées.
- La vision du stock des autres partenaires, permettant facilement une entraide en cas de rupture ponctuelle.
- La mise en place progressive des meilleures pratiques constatées au sein des partenaires Spontis (paramétrage ERP, stockage chez les fournisseurs, consignations...).

Les études menées dans le cadre de Spontis en 2003 sont confortées par la récente mesure des niveaux des stocks centraux de EEF.ENSA et RE qui ont chuté en moyenne de plus de 30 % entre 2003 et 2004.

Un tel rapport est tout à fait envisageable pour le matériel SEL stocké au MAGESI, une fois l'intégration dans Spontis réalisée et les nouveaux processus maîtrisés (2006 - 2007).

6.3 Gain sur la standardisation

La centralisation et l'intensification de la standardisation permettent des gains supplémentaires de par la réduction du nombre de références (valeurs en stock, charge de gestion du stock et du catalogue), les synergies possibles entre les stocks locaux et entre les exploitants (méthodes communes), l'augmentation des volumes d'achat sur des références identiques. Sur ce dernier point, le gain a été estimé à 1,25 % du volume d'achats, soit environ 50'000 francs.

6.4 Meilleure efficacité des exploitants

L'atout majeur de la plate-forme Spontis réside dans son degré d'intégration des réalités métiers des utilisateurs et dans sa facilité d'utilisation.

L'amélioration de l'efficacité des collaborateurs utilisateurs a été démontrée dans une étude menée auprès des utilisateurs des partenaires Spontis en juin 2004 et met en évidence des gains significatifs.

Dans son mode de fonctionnement actuel, le SEL est dans le même cas de figure que les partenaires Spontis avant la mise en place de la plate-forme. En effet, les mécanismes actuels de sélection et de réservation du matériel impliquent entre autres des supports papiers et un grand nombre de saisies informatiques par les utilisateurs. L'estimation des gains pour le SEL est obtenue en pondérant les résultats de cette étude avec les données sur l'organisation du SEL. Un autre facteur de gain est lié à la réduction du nombre de références qui permet aux personnes responsables de gérer le catalogue SEL de se libérer du temps pour d'autres activités.

De manière globale, les gains en efficacité du côté utilisateurs ont été estimés à 130'000 francs par an pour le SEL, soit un Equivalent Plein Temps (EPT).

6.5 Simplification des procédures administratives

Les partenaires Spontis étant des entités majoritairement en mains publiques, les exigences légales des marchés publics sont intégralement respectées et satisfaites par spontis.ch. La plate-forme a été développée pour permettre des gains de temps par automatisation de certaines procédures comme les validations de commandes et leur traçabilité, l'imputation assistée et le contrôle budgétaire par projet.

Les processus de travail du SEL liés à la planification, à la réservation des équipements, aux commandes et à la gestion des crédits seront de ce fait optimisés.

7. Perspectives d'avenir

7.1 Des besoins communs

L'objectif affirmé des partenaires Spontis est de réaliser d'importantes économies d'échelle en matière d'approvisionnement en matériel MT/BT et EP. Ce besoin commun et la grande similitude des organisations agissant dans un marché de plus en plus homogène et régulé, font que l'évolution naturelle de Spontis ira dans le sens d'une amélioration continue des synergies et des performances. L'évolution de Spontis depuis quatre ans et la qualité des relations entre les partenaires au sein de l'organe de décision qu'est le COPIL démontrent cette volonté commune.

7.2 Des moyens à la hauteur des ambitions

Les ambitions d'économies des partenaires Spontis sont soutenues par l'effet de taille. En ce qui concerne l'approvisionnement de matériel, en cas d'adhésion à Spontis, les SIL font ainsi partie intégrante d'une organisation traitant 40 millions de francs d'achats par année. Cela veut dire dix fois plus de moyens pour étudier, analyser et mettre en place des solutions d'améliorations.

Un exemple concret est le lancement par Spontis au mois de mai d'une étude comparative (benchmarking) des processus logistique et exploitants dans le domaine du matériel MT/BT. Une dizaine d'entreprises participent à cette étude dont deux à l'étranger. Le lancement d'une telle étude n'est pas envisageable à l'échelle du SEL car trop onéreuse en regard des seuls bénéfices locaux.

8. Impacts sur le personnel et aspects écologiques

8.1 Conséquences pour le personnel

Cette opération d'intégration n'implique pas de licenciement. Un gain d'un EPT sur l'ensemble des opérations de planification et de montage sera réalisé par le non remplacement suite à un départ volontaire.

8.2 Aspects écologiques

L'effet de rationalisation du matériel induit à terme une réduction du nombre d'articles. Le recyclage des déchets peut de ce fait être optimisé. Les effets de synergies en terme de flux de livraisons et de niveau de stockage ont aussi un impact positif sur l'environnement.

9. Impacts stratégiques

9.1 Cohérence stratégique

Une note a informé le Conseil communal le 25 novembre 2002 de la nouvelle stratégie des SIL. Elle repose sur les trois piliers suivants qui en constituent le fondement et guident les activités dans le futur :

- Orientation clients
- Professionnalisme

- Efficacité énergétique et protection de l'environnement.

Le projet Spontis+ apporte principalement une contribution sur les axes « Professionnalisme » et « Orientation clients » par la réduction des coûts (achats et possession) et l'amélioration de l'efficacité des outils et processus.

Il contribue aussi à concentrer les ressources sur le métier de base (core business) du SEL en réduisant les tâches non stratégiques liées à l'approvisionnement de matériel.

9.2 Amélioration des performances

Dans le contexte de pressions sur les prix existants dans le domaine électrique, cette collaboration démontre la volonté des SIL d'accroître l'efficacité économique de leurs réseaux, par le biais de mesures ciblées en matière d'extension des installations et de réduction des coûts ainsi que d'optimiser l'utilisation des surfaces du MAGESI.

10. Aspects financiers

Ce chapitre résume de manière synthétique l'ensemble des études menées tout au long de l'année 2004 en interne et auprès des partenaires Spontis avec le soutien de consultants externes.

10.1 Investissements

Investissement	Francs
Participation au développement de la plate-forme Spontis	300'000
Participation à l'intégration de l'ERP (SAP) du MAGESI sur la plate-forme Spontis	50'000
Implémentation et adaptation du système au MAGESI	50'000
Intégration du catalogue SEL sur la plate-forme par les équipes Spontis EEF.ENSA et RE	250'000
Total des investissements	650'000

10.2 Charges annuelles d'exploitation

Charges de fonctionnement et charges financières	Francs
Charges financières annuelles sur les investissements (650'000 francs, 5 % sur 5 ans)	150'100
Participation aux coûts d'exploitation de Spontis	98'000
Suivi intégration SEL à la plate-forme	10'000
Total des charges annuelles	258'100

Pour couvrir la participation des SIL aux coûts d'exploitation de Spontis en 2006, la Municipalité demande à votre Conseil un crédit spécial de fonctionnement de 98'000 francs sous la rubrique 7630.318.

10.3 Retour sur investissement

Les éléments ci-dessous sont détaillés dans le chapitre 7 « Avantages pour le SEL ».

Estimation des gains annuels (moyenne indexée sur 6 ans)	Francs
Réduction de 7 % sur les achats SEL (4 millions de francs)	280'000
Gain estimé sur la standardisation (réduction du nombre d'articles en catalogue)	50'000
L'utilisation de l'outil « spontis.ch » permettra de réduire l'effectif SEL d'un EPT par l'amélioration des processus de planification	130'000

Total des gains annuels	460'000
Total des charges annuelles (arrondi)	-258'000
Solde des gains annuels	202'000

Il faut souligner qu'après l'amortissement des investissements sur 5 ans, l'économie est estimée à **352'000 francs par an**.

10.4 Plan des investissements

Les dépenses relatives à l'entrée des SIL dans le partenariat Spontis+ figurent au plan des investissements pour les années 2005 à 2006 pour un montant de 2,6 millions de francs. Le montant prévu à l'époque tenait compte de la construction d'une halle de stockage commune pour les partenaires.

11. Conclusions

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

Le Conseil communal de Lausanne,

vu le préavis N° 2005/60 de la Municipalité du 8 septembre 2005.;

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 l'entrée des SIL (SEL) dans le partenariat Spontis + ;
2. d'octroyer à cet effet à la Municipalité un crédit d'investissement du patrimoine administratif de 650'000 francs ;
3. d'amortir annuellement le crédit figurant sous chiffre 2 à raison de 130'000 francs à porter à la rubrique 7630.331 du budget de la direction des Services industriels ;
4. de porter les intérêts du crédit figurant sous chiffre 2 à la rubrique 7630.390 du budget de la direction des Services industriels;
5. d'octroyer à la Municipalité un crédit spécial de fonctionnement de 98'000 francs pour l'année 2006 sous rubrique 7630.318.

Au nom de la Municipalité :

Le syndic :
Daniel Brélaz

Le secrétaire :
François Pasche

12. Glossaire

Benchmarking	Etude comparative
BT	Basse Tension (moins de 1 kV)
Code-barres	Système de codification à barres utilisé en gestion de stock avec des lecteurs portables
EP	Eclairage Public
EPT	Equivalent Plein Temps
ERP	Entreprise Ressource Planning ou système informatique de gestion intégrée
Exploitants	Planificateurs de chantiers et monteurs commandant du matériel MT/BT
Goodwill	« survaleur » ou « écart d'acquisition » tenant compte du potentiel de valorisation
GRUT	Groupement Romand d'Uniformisation Technique
Interface	Connexion logicielle entre différents systèmes informatiques
LApEl	Loi sur l'Approvisionnement en Electricité
MT	Moyenne Tension (1 à 45 kV)
Plate-forme Spontis	Plate-forme informatique d'échange indépendante, interconnectée avec les ERP
Spontis	Origine du nom et introduction définies sur le site www.spontis.ch
Taux de rotation	Consommation annuelle / stock moyen (le tout en nombre de pièces)