

Rapport de la commission N° 79

**Chargée de l'examen du Préavis N° 2021/32 :
Financement des prestations de services énergétiques des Services Industriels (SIL)**

Présidence :	Mme Paola Richard-de Paolis (Socialiste)
Membres présents :	M. Jean-Marie Chautems (Socialiste) M. Louis Dana (Socialiste) M. Roland Philippoz (Socialiste) M. Jacques Pernet (Libéral-Radical) M. Eric Bettens (Les Verts) Mme Sima Dakkus (Les Verts) M. Johann Dupuis (Ensemble à Gauche) M. Valentin Chris (Libéral-conservateur) M. Jean-Blaise Kalala (Le Centre) M. Fabrice Moscheni (UDC)
Membres excusés :	M. Antoine Piguet (Libéral-Radical)
Représentant de la Municipalité :	M. Jean-Yves Pidoux, directeur
Invité :	M. Xavier Company, futur directeur des SiL
Représentant de l'administration :	M. Nicolas Waelti, secrétaire général
Notes de séances :	Mme Ashley Da Costa, assistante du secrétaire général

Lieu : Usine de Pierre-de-Plan, chemin de Pierre-de-Plan 4, Lausanne

Date : Mardi 29 juin 2021, de 13h30 à 15h00.

1. Présentations du préavis

La présidente souhaite la bienvenue et donne la parole au directeur des SIL pour l'introduction.

M. Pidoux relève l'importance de ce préavis pour les Services Industriels dans le cadre de la transition énergétique pour le développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. Les prestations de services énergétiques déjà proposées par les SIL sont nombreuses, comme la télégestion des installations de chauffage des bâtiments, les prestations en lien avec le solaire photovoltaïque ou des projets plus ponctuels : le projet Sirius avec des sondes géothermiques à 500 mètres, le concept énergétique des Plaines-du-Loup avec des bâtiments chauffés grâce à des sondes géothermiques à 800 mètres couplées à la récupération de la chaleur des eaux usées, des projets de froid par le chaud à partir du chauffage à distance, avec l'entreprise *KBA-NotaSys*, avec *Nespresso*, qui permet aussi le chauffage de l'eau de la piscine de Bellerive avec les rejets de chaleur, et avec le *CHUV*. Dans la ligne de ce qui est déjà fait aujourd'hui, les réalisations qui seront financées par l'enveloppe de 25 MCHF sollicitée par le préavis auront recours aux énergies renouvelables uniquement et permettront de favoriser l'efficacité énergétique. Il s'agit de développer les prestations dans le domaine des installations de production de chaleur et de froid, du solaire photovoltaïque et de l'électromobilité, ainsi que des prestations complémentaires pour le chauffage à distance. Le calendrier des dépenses et des investissements n'est pas déterminable à l'avance. Il dépend principalement de la réponse du marché et des calendriers de mise en œuvre des projets à déterminer avec les clients.

La société LaZur Energie SA, co-entreprise avec les services industriels de la Ville de Zurich (*ewz*) assure le développement conjoint avec les SIL des services énergétiques : LaZur sur les zones de desserte des SIL et les SIL en priorité à Lausanne. *ewz* est incluse dans l'administration zurichoise mais bénéficie d'une certaine autonomie. Ses crédits d'investissement sont soumis à votation populaire à partir d'un certain seuil. A plus de 80%, les zurichois ont ainsi approuvé, en votation le 23 juin 2021,

une dotation de CHF 200'000'000.- pour des investissements dans les énergies renouvelables. De manière plus modeste, la Municipalité sollicite un premier crédit d'investissement financier d'un montant de CHF 25'000'000.- pour les prestations de services énergétiques, dont CHF 10'000'000.- au maximum seront affectés à des prêts d'actionnaire pour le développement des activités de LaZur. Cette enveloppe sera renouvelée une fois épuisée et un bilan sera présenté au Conseil communal sur son utilisation.

2. Discussion générale

Un commissaire trouve que le préavis est plutôt technique mais que ses intentions sont claires. Il regrette l'absence d'un tableau synoptique présentant ce qui a déjà été investi et ce qui va l'être.

Un autre commissaire confirme qu'il est difficile de percevoir comment va être concrètement utilisée cette enveloppe et quelles seront les priorités. Il adhère au développement des prestations des SIL, mais relève son malaise avec le manque de visibilité des dépenses prévues et leur rentabilité.

Un troisième commissaire se dit bienveillant envers l'orientation générale du préavis. D'un point de vue stratégique, il se demande si l'arrivée des SIL sur ce marché n'est pas trop tardive et si les concurrents ne sont pas déjà en mesure de proposer des tarifs plus intéressants qui seront difficiles à concurrencer. Il demande des précisions sur la collaboration entre l'entreprise LaZur et la Ville de Lausanne.

Un quatrième commissaire trouve qu'il manque un business plan détaillant les montants engagés pour chaque projet afin de justifier le montant demandé, de même que le positionnement des SIL et une analyse du marché. En fonction de ces réponses, le montant demandé pourrait être trop bas. Il propose qu'un plan soit présenté avec les différents projets, leur horizon de temps et leur rentabilité. Il y a différentes manières de se développer, par exemple en achetant des entreprises, ce que font les concurrents des SIL comme *Groupe e* et *Romande Energie*.

Un autre commissaire relève que des priorités sont déterminées par le préavis. Il se pose des questions sur la gouvernance, sur l'échéancier et sur les compétences des collaborateurs à engager.

Un commissaire trouve l'enveloppe demandée louable au vu de la multitude de projets à venir, malgré l'absence d'un business plan. Mais il trouve que peu de projets ont été concrétisés à ce jour. Il regrette l'absence d'au moins une répartition des montants alloués par domaine d'activités.

Un autre commissaire indique qu'il apprécie le préavis puisqu'il s'agit d'investir dans le renouvelable et dans le Plan climat de la Ville, mais est frustré par l'absence de détails en ce qui concerne l'utilisation du crédit d'investissement. Malgré le manque de visibilité actuelle, il est confiant pour le déroulement et la mise en œuvre des différents projets, le contexte étant favorable à leur développement.

Plus d'informations sur l'environnement concurrentiel des SIL et comment il a été estimé ce premier montant sont demandés.

M. Pidoux relève que les questions de la commission sont tout à fait recevables et ont aussi été débattues en Municipalité. Un bénéfice cible a été défini sous forme de taux de rentabilité interne (TRI). Il n'est pas possible de répondre dans le détail sur le business plan, étant donné que les SIL se trouvent dans un marché concurrentiel. Il n'est pas souhaitable de donner ces informations aux autres acteurs ayant développé des services similaires. Il souligne que les questions de rentabilité sont bien sûr essentielles dans l'univers des SIL et qu'elles sont suivies avec beaucoup d'attention.

Il ajoute que l'une des pistes exclues en matière de développement est l'acquisition de sociétés. Le Canton de Berne a suscité beaucoup d'inquiétudes et d'énervement auprès des petites et moyennes entreprises locales en laissant ses services industriels, les BKW, acheter à tour de bras des bureaux d'ingénieurs, des chauffagistes et des électriciens. A leurs yeux, il n'est pas justifiable que BKW, acteur détenu majoritairement par une collectivité publique, affaiblisse le tissu de PME et réduise la concurrence en profitant de sa puissance financière. Indépendamment des moyens nécessaires, Lausanne partage ce point de vue et, en tant que collectivité publique, ne prévoit pas de procéder à des acquisitions de ce type, pour une question de clarté des missions des SIL vis-à-vis des habitants de la

Ville de Lausanne et de respect des entreprises locales. Les SIL privilégient la collaboration avec les PME qui se verront adjuger la réalisation des projets. Il est politiquement plus estimable de faire confiance aux PME, de les soutenir et de renforcer le tissu économique local plutôt que de chercher à l'assécher pour dominer le marché.

M. Pidoux apporte encore une clarification concernant la répartition des activités entre LaZur et les SIL. De manière générale, LaZur sera active en priorité sur les zones de desserte des SIL à l'exclusion de la commune de Lausanne, soit sur les 5 autres communes pour l'électricité et sur les 43 communes pour le gaz naturel. Les SIL développeront donc leurs prestations de services énergétiques en priorité sur la commune de Lausanne. Il n'existe pas d'empiètement entre les deux entités, qui travailleront en bonne coordination. Il prie de garder l'information confidentielle car il s'agit de la stratégie d'une SA ayant ses propres intérêts stratégiques.

Le montant demandé de CHF 25'000'000.- représente une somme minime en comparaison aux budgets d'autres sociétés pour ce type d'activité. Une société anonyme comme *Romande Énergie*, par exemple, possède une marge de manœuvre au niveau budgétaire bien plus grande, même au niveau de sa seule direction, que la Municipalité qui doit impérativement faire appel au Conseil communal dès qu'un projet dépasse le seuil de CHF 100'000.-. Sans enveloppe financière, la marge de manœuvre des SIL serait bien trop restreinte. Le montant de 25 MCHF a été limité pour permettre de faire un bilan relativement rapidement à votre Conseil et apporter réponse aux questions posées par la commission. La demande pour l'enveloppe suivante sera plus facile et plus complète car elle présentera un bilan du réalisé, qui permettra à votre Conseil de s'assurer de l'action et de la réactivité des SIL dans ce domaine. La répartition des montants investis sera présentée à cette occasion.

M. Pidoux concède que peu de données en ce qui concerne le contracting sont présentées. Il relève l'importance du projet des Plaines-du-Loup, ayant mis en avant l'ambition et le courage des SIL et des investisseurs sur des contrats de durée extrêmement longue, soit de 80 ans, avec un concept énergétique pointu permettant d'atteindre les critères de la société à 2000 W définis pour 2150. Évoquer une rentabilité sur une telle période est extrêmement complexe. Le contrat prévoit des étapes de renégociation de certains paramètres. M. Pidoux ajoute que les SIL ne sont pas en retard pour les offres en matière d'électromobilité pour les privés. Le partenariat avec *Greenmotion*, fournisseurs de bornes, date déjà de plusieurs années, comme le produit *n-charge*. Pour les bornes publiques, il est important de se demander à quoi l'électromobilité de demain va ressembler, dans quelles mesures ces bornes seront utiles et à quels emplacements stratégiques elles doivent être installées. Une coordination avec d'autres services de l'administration est en cours pour déterminer ces emplacements.

En réponse à un commissaire, il invite à consulter le site internet de SI-REN, répertoriant les projets solaires photovoltaïques réalisés par la société : elle a déjà 66 centrales solaires à son actif, représentant une production d'énergie de 12'000'000 kWh (12 GWh) chaque année. Il ajoute que 60% de l'énergie solaire produite à Lausanne l'est par la société SI-REN. Certes, l'énergie d'origine solaire représente des productions moins importantes que celles de l'éolien – 75 GWh pour le projet EolJorat – ou de l'hydraulique – 400 GWh pour l'aménagement de Lavey – mais le développement des activités a été continu au sein de la Ville de Lausanne et se poursuit. L'objectif intermédiaire de SI-REN est d'atteindre une production solaire de 30 GWh par an en 2030.

M. Waelti indique que les projets de contracting présentent des flux de trésorerie ayant des caractéristiques similaires : un investissement de départ important, des cash-flows positifs dès les premières années et un cash-flow cumulé qui devient positif vers la moitié du contrat. En fonction de la durée et du type de contrat, un ou plusieurs réinvestissements de renouvellement sont nécessaires. Le résultat comptable augmente au fur et à mesure que les intérêts sur les emprunts et la charge d'amortissements diminuent (voir annexe, présentant un projet avec un seul réinvestissement).

Un commissaire insiste pour savoir quel discount a été appliqué aux simulations, en prenant compte des aspects financiers à long terme, comme l'inflation, la situation économique générale ou l'évolution des cours monétaires ainsi que le taux de rentabilité minimum. Il ajoute qu'il est nécessaire pour la Commission de connaître la situation économique de la société LaZur car le montant qu'il est prévu d'y investir est non négligeable. Il demande quel serait le revenu à terme.

M. Pidoux rappelle que l'activité de LaZur se limite aujourd'hui à l'exploitation des installations qu'elle a réalisées pour le Centre sportif de Malley (CSM). Il relève que les installations de LaZur ont été mises en service dans les temps et à l'entière satisfaction du CSM, grâce à la compétence et l'expérience d'ewz qui avait déjà réalisé les installations techniques du *Hallenstadion*. Les SIL ont assuré la gestion de projet, le suivi administratif de la société et les liens institutionnels avec le CSM.

M. Waelti indique qu'un TRI minimum a été défini par la Municipalité et que les projets seront soumis au Comité de direction avec le plan d'affaires justifiant l'atteinte de cette rentabilité. Les projets de plus de 1 MCHF seront présentés à la Municipalité. Les SIL ont étudié des typologies de projets et défini des business plan standard. Toutefois, par nature les projets dépendent des attentes du client et sont réalisés sur mesure. Pour un même type de projet, le périmètre des installations et la durée du contrat peuvent être très différents. La garantie que l'enveloppe sera rentable réside dans la fixation d'une rentabilité minimale des projets. L'aspect confidentiel des contrats déjà signés ajoute une difficulté supplémentaire à la transmission d'information à la commission. D'autre part, les données métriques n'ont pas la même signification d'un projet à l'autre et une mise en contexte est nécessaire. L'agrégation d'une sélection de projets théoriques épuisant l'enveloppe est possible mais resterait abstraite. Le nombre de combinaisons est illimité. Des business plan ont été faits par type de projet. Les projets devant présenter une rentabilité minimum pour être validés, l'enveloppe présentera au minimum cette rentabilité. Il n'est pas utile de l'illustrer.

Un commissaire demande si le montant sollicité va servir uniquement aux études des projets.

M. Pidoux répond que le montant sera utilisé pour la réalisation des projets, et ne couvrira pas uniquement des frais d'études. Il sera investi autant dans la phase de conception que d'exécution.

Un autre commissaire relève que les futures enveloppes seront demandées une fois le crédit d'investissement épuisé, soit sans que le Conseil communal n'ait pu avoir une information intermédiaire. Il proposera un amendement pour lui donner plus de visibilité sur l'évolution des dépenses.

M. Waelti apporte une précision sur la répartition des crédits d'investissement entre LaZur et les SIL. Le montant de 10 MCHF pour LaZur est un maximum, mais ne lui est pas strictement réservé. Si LaZur ne mettait pas de projet en place, les SIL auraient alors l'ensemble du crédit d'investissement de 25 MCHF à disposition.

Un commissaire demande si l'investissement par prêts d'actionnaires ne pourrait pas être plutôt totalement apporté par la Ville de Lausanne comme fonds propres, puis qu'une partie des dividendes, 51%, iront à LaZur.

Il lui est répondu que l'intérêt du prêt d'actionnaire est de permettre une rétribution immédiate des fonds investis via un taux d'intérêt, alors que le versement d'un dividende n'interviendra qu'après une dizaine d'années. Il relève que les prêts, comme les dividendes, sont assurés au prorata de la participation au capital. Des fonds propres peuvent être nécessaires pour éviter une situation de surendettement au sens de l'article 725 du Code des obligations, qui peut survenir indépendamment d'une bonne trésorerie. Il est toutefois aussi possible de postposer les prêts d'actionnaire pour faire face à une situation de ce type.

3. Discussion point par point

Point 1. A la demande sur le montant estimé de l'enveloppe globale amenée par ewz pour l'ensemble des projets il est répondu que les prêts d'actionnaires à LaZur seront consentis par les partenaires proportionnellement à leur part au capital.

Point 2. il est précisé que le crédit d'investissement fera partie des budgets de la Ville de Lausanne, s'ajoutant aux crédits-cadres déjà obtenus par les SIL pour leurs réseaux.

Point 3. Précisions quant à l'utilisation du financement sollicité par le préavis N°2016/31 : le montant de CHF 7'000'000.- a été utilisé à hauteur de CHF 2'940'000.- pour financer la création de la société

LaZur avec un apport de capital initial et un prêt d'actionnaire. La somme restante de CHF 4'060'000.- pourra être utilisée pour un projet de contracting avec Beaulieu, en cours de discussion. Si ce projet n'est pas réalisé, ce montant sera affecté à un ou plusieurs autres projets.

Point 4.2 A la demande sur les moyens à disposition pour contrer l'emprise du marché libre que semblent constituer les regroupements pour la consommation propre (RCP), avec une baisse artificielle des prix par exemple, il est répondu qu'aucun dumping de la part des commerciaux des SIL ne sera jamais effectué pour éjecter des concurrents du marché. C'est d'ailleurs une pratique illégale. Les offres de prestations des SIL ne se feront jamais à perte. Concernant les RCP prévus par la loi depuis 2018, il s'agit d'une mesure permettant à un propriétaire d'immeuble ou d'un groupe d'immeubles sur une même parcelle de devenir un client éligible et de profiter de l'accès au marché. Ce modèle de consommation propre réduit pour tous les gestionnaires de réseau le nombre de leurs clients. La Commission fédérale de l'électricité a validé un modèle plus simple, sous l'appellation « modèle de pratique du GRD », qui permet aussi aux locataires de profiter de l'autoconsommation, sans changement d'infrastructure et sans regroupement permettant d'accéder au marché. Ce modèle de valorisation est proposé par le gestionnaire de réseau de distribution lui-même, uniquement sur sa propre zone de desserte. Les SIL proposent les deux modèles et encouragent ce modèle de pratique du GDR sur leur zone de desserte.

Point 4.3 A la demande sur la marge de manœuvre des SIL lorsque l'installation d'une borne de recharge a été refusée par le propriétaire ou par la gérance dans un bâtiment locatif, il est répondu que les SIL n'en ont aucune, s'agissant de propriété privée. Les SIL proposent une prestation clef en main qui permet de décharger les propriétaires : les SIL assurent l'investissement, la réalisation et l'exploitation de l'infrastructure de recharge jusqu'à la facturation aux clients.

A la question si les immeubles allant accueillir de telles bornes disposent de suffisamment de puissance et s'il ne sera pas nécessaire de renforcer leur puissance entrante, il est répondu que des renforcements du réseau pourraient être nécessaires selon les endroits. Les bornes sont pilotées. Un système central permet de limiter la puissance de chaque borne afin de ne pas dépasser l'intensité du fusible d'entrée du bâtiment. Une intelligence centralisée est nécessaire pour gérer la quantité d'énergie entre les différentes bornes afin de ne pas dépasser le seuil critique. C'est pour cette raison que les propriétaires ne peuvent pas autoriser les locataires à installer chacun leur propre borne, sans intelligence centrale permettant de réguler la puissance soutirée.

Point 5. Un commissaire demande si la société LaZur, une fois l'objectif 0 Carbone atteint, est vouée à disparaître. M. Pidoux indique que la société n'est pas vouée à avoir une existence limitée dans le temps. Elle participe activement à la transition énergétique, permettant de fournir des services énergétiques sans émissions de carbone, mais il sera nécessaire de continuer à investir dans le renouvellement des équipements techniques, comme les pompes à chaleur ou les compteurs, et la rénovation des infrastructures de réseaux qui diffusent l'énergie.

Point 8. Une clarification est demandée quant aux imputations du crédit d'investissement pour des postes de travail et pour les budgets de fonctionnement des SIL.

Il est précisé que les heures de travail sont facturées au crédit d'investissement et que ces montants apparaissent en recettes dans le compte de fonctionnement, ce qui compense la charge salariale du collaborateur qui impute ses heures. Si 100% des heures d'un collaborateur sont imputées au projet d'investissement, la charge nette restante sur le budget est nulle. La main-d'œuvre ainsi imputée vient augmenter la valeur du projet d'investissement, puis est amortie sur la durée du projet. La charge liée à ce collaborateur est ainsi répartie dans la durée et permet de dégager un bénéfice s'il est calculé en fonction de l'investissement. A la Ville, il s'agit d'une méthode propre aux SIL, utilisée pour la majeure partie de leurs projets. Tous les collaborateurs n'imputent pas leurs heures ; cela dépend de leur activité. Les heures du Comité directeur et celles du directeur des SIL par exemple sont réparties par déversement sur les différentes prestations des SIL.

Un commissaire indique qu'en général les demandes de crédits-cadres sont plus claires. Il comprend les raisons qui entraînent ce déficit d'information mais souhaite que le Conseil communal puisse avoir

un suivi des dépenses à travers la Commission de gestion. Il propose un amendement qui viendrait ajouter une **quatrième conclusion** au préavis, formulée ainsi « *d'inviter la Municipalité à informer le Conseil, par la Commission de gestion, et tout autre moyen qu'elle jugera approprié, des différents projets, de leur financement et de l'évolution du crédit d'investissement alloué* ».

Mme Richard-de-Paolis procède au vote de l'amendement proposé : **il est accepté à l'unanimité.**

Point 8.2.4 Un commissaire explique qu'il avait déposé un postulat demandant que chaque préavis essaie de communiquer quelles sont les retombées économiques prévisibles pour l'économie lausannoise, d'un point de vue général, notamment au niveau de la création d'emplois, ou des bienfaits pour la collectivité en général.

Il lui est répondu que ce genre d'activités apporte des revenus aux SIL et à l'économie lausannoise puisqu'ils feront appel à des sous-traitants locaux : bureaux d'ingénieurs, chauffagistes, électriciens, soudeurs, etc. De manière générale les impacts du Plan climat bénéficieront à l'économie locale, et qu'ils seront très importants puisqu'ils impliquent plus d'un milliard d'investissements dans la production locale de chaleur renouvelable.

Conclusions et vote

La parole n'étant plus demandée, la présidente passe au vote des conclusions :

Conclusion 1 : 10 pour, 1 abstention

Conclusion 2 : oui à l'unanimité

Conclusion 3 : 10 pour, 1 abstention

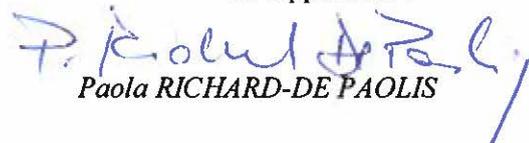
Conclusion 4 (ajoutée) : oui à l'unanimité

Mme Richard-de-Paolis remercie le Municipal des SIL et ses collaborateurs et les participant.e.s et lève la séance.

Annexe : Tableau de flux de trésorerie cumulé d'un projet de contracting

Lausanne, le 8 juillet 2021

La rapportrice :


Paola RICHARD-DE PAOLIS