



*Affaire traitée par : Eric Davalle (021-315.92.10)*

## **PLAN D'AFFAIRES ET DE DEVELOPPEMENT**

Analyse stratégique  
de l'avenir de MULTIDIS  
(2014 – 2017)

**Document  
de  
synthèse**

Version V.2  
Lausanne, le 19 novembre 2014  
Réf. 15'034-ED/gk

# 1. Préliminaires

## 1.1 Constats

Après les télécommunications en 1998, le secteur de l'électricité est en passe de se libéraliser totalement dès 2018. Le 8 octobre dernier, le Conseil Fédéral a lancé la procédure de consultation relative à l'ouverture complète du marché de l'électricité. En absence de référendum, tous les consommateurs finaux d'électrons pourront alors librement choisir leur fournisseur d'électricité en énergie (CFO ou Commerçant Fournisseur d'Energie). Sans plus de détail pour l'instant, la libéralisation du gaz est aussi en ligne de mire. Elle devrait intervenir après celle du marché de l'électricité. En marge de tout cela, et même si c'est une affaire apparemment distincte, la stratégie énergétique 2050 du Conseil fédéral fixe l'objectif d'un développement majeur des nouvelles énergies renouvelables (NER), jusqu'à 24 TWh pour 2050. Cette nouvelle politique énergétique, qui vise aussi l'abandon de la production d'énergie nucléaire en 2034, va s'opérer dans un contexte qui fixera et imposera la sécurité d'approvisionnement, des objectifs d'efficacité et un système incitatif à la performance qui sera exigé aux gestionnaires des réseaux de distribution (GRD). L'apport dans les réseaux de productions décentralisées, NER principalement, va accroître le caractère bidirectionnel des échanges dans les réseaux. Aujourd'hui déjà, 90% de la production photovoltaïque de l'Allemagne<sup>1</sup> est connectée aux réseaux MT et BT. Ce sera le cas dans nos réseaux en Suisse, renforçant l'importance des réseaux locaux. La gestion de ceux-ci deviendra techniquement et contractuellement plus compliquée et délicate en termes d'ajustement. Ainsi, la stratégie énergétique 2050 est à considérer très sérieusement et en parallèle des conditions d'ouverture.

Notre monde des entités distributrices multi-fluides au service du citoyen va donc rapidement se complexifier. Sans connaître l'issue des différentes consultations qui vont accompagner les démarches d'une future ouverture du marché de l'électricité, il est essentiel de s'y préparer pour :

- bien comprendre les enjeux et leurs implications, afin d'assumer le rôle de distributeur à tout consommateur, tout en réduisant les congestions et en minimisant les pertes d'énergies ;
- être force de propositions, surtout dans le contexte d'une activité multi-fluides qui va être profondément perturbée chez les distributeurs qui gèrent plusieurs fluides;
- défendre et renforcer le caractère essentiel du rôle de proximité joué par les différentes entités distributrices multi-fluides
- faire entendre la voix romande des distributeurs multi-fluides et prendre position sur les propositions confédérales et de notre association faîtière, l'AES.

Anticipant les événements récents, une première analyse sur le positionnement de MULTIDIS a été entreprise fin août 2014. Un rapport de synthèse, réalisé suite aux réponses au questionnaire des sociétaires, a été discuté en séance de coordination MULTIDIS du 11 septembre 2014. Une réorientation et une modernisation de l'association ont été largement souhaitées et acceptées à cette occasion. Dans la foulée, un groupe de travail "GT-Avenir" a été constitué autour du président. Ce GT a planché sur un plan d'affaires et de développement, pour donner les bases d'un nouvel élan à l'association, au regard des profondes modifications qui vont affecter notre domaine d'activités.

Ce document est donc le fruit des réflexions du GT qui sera soumis à l'approbation des membres de MULTIDIS lors de sa prochaine séance de coordination et de rencontre du 26 novembre 2014, à Gland.

---

<sup>1</sup> The EU Electricity Policy Outlook for the Smart Grid Roll-Out, Aurélie Faure-Schuyer, IFRI, Brussels

## 1.2 Orientation générale

Dans cet environnement extérieur en pleine mutation, l'association MULTIDIS va devoir s'organiser pour défendre ses intérêts et être un interlocuteur crédible. Les membres ont largement manifesté leur attachement au principe de l'existence de MULTIDIS, porte appréciée par chaque entité distributrice multi-fluides romande à des fins d'échanges, de partage et de mise en commun de solutions aux différents problèmes posés. D'ici 2018, ces derniers vont être nombreux et devront faire l'objet d'une attention toute particulière et d'un suivi aussi rigoureux que continu.

La complexification déjà mentionnée précédemment va accompagner cette nouvelle gestion de l'énergie électrique qui nous attend. Le grand saut, qui sera pour beaucoup synonyme de désorganisation ou de réorganisation, est cette séparation nette et voulue par le législateur entre l'activité commerciale (CFO) et celle de gestionnaire (GRD) (voir Fig. 1 et 2 ci-dessous).

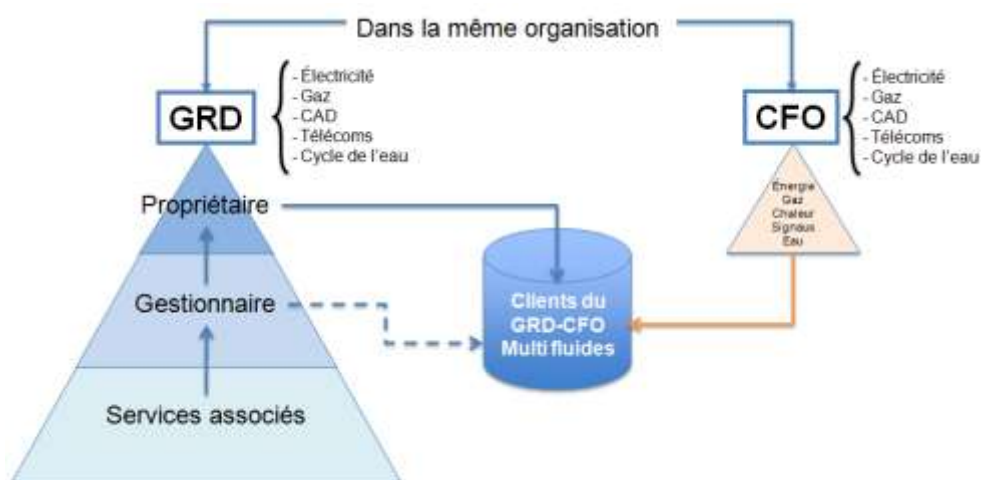


Fig. 1 : GRD et CFO unique multi-fluides ensemble, avant l'ouverture totale du marché de l'électricité

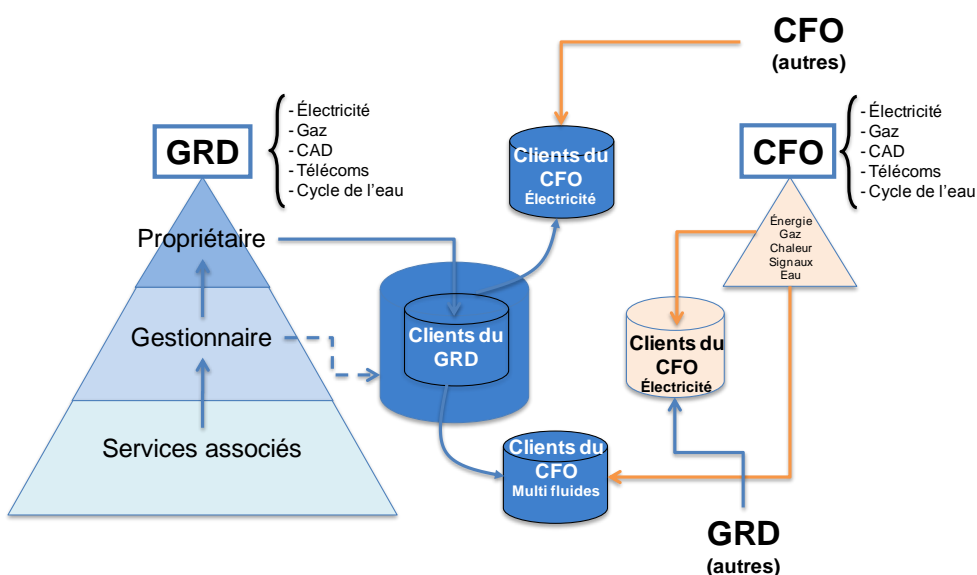


Fig. 2 : GRD et CFO différents, pour répondre aux exigences de l'ouverture totale du marché de l'électricité

La force actuelle des entités distributrices multi-fluides qui ont déjà optimisé leur organisation en profitant des synergies de gestion de plusieurs fluides à la fois est menacée. Ce qui est un atout à l'avantage du client pourrait partiellement disparaître. Cela est d'autant plus vrai pour les entités qui se verront imposer l' "Unbundling".

A ce stade se posent alors plusieurs questions auxquelles des réponses vont devoir être apportées avant l'ouverture du marché de l'électricité.

- a) Quelle sera la définition donnée au "GRD" et le rôle qui lui sera imposé pour la nouvelle LAPeI ou OApEI 2018, selon qu'il sera :
  - Le gestionnaire du patrimoine réseau (propriétaire), unique responsable des "Assets" ? Quid alors des "Assets" multi-fluides ?
  - Le gestionnaire de l'entretien, de la maintenance, de la surveillance, de l'intervention, de l'extension et de la réhabilitation des réseaux de distribution ? Quid alors des "Assets" multi-fluides ?
- b) Quels équipements et processus seront nécessaires pour assurer :
  - l'information aux différents "CFO" lors de perte de clients d'énergie ?
  - la gestion optimisée et concurrentielle de la chaîne d'opérations du comptage jusqu'à la facturation ?
  - une facturation, centralisée si possible, regroupant les coûts du réseau et de l'énergie sur une même facture ? Quid alors de la facturation multi-fluides ?
- c) Comment opérer une séparation "nette" en électricité entre GRD et CFO en cas d' "Unbundling" dans les organisations concernées ? Que dire du traitement des CRM-clients pour tous ?
- d) Comment financer la mise en place généralisée de "Smart Meters" ?
- e) Comment financer et organiser la gestion des "Smart Grids" locaux susceptibles de recevoir les productions NER décentralisées, sans congestion ni pertes d'énergie accrues ?
- f) Comment préserver les initiatives des entités distributrices multi-fluides romandes au développement des NER dans un contexte futur de recherche d'une énergie à coût le plus bas et dans le contexte de la MAG ?
- g) Comment identifier et mesurer les gains financiers réels aux clients générés pour l'ouverture du marché de l'électricité ?

Toutes ces questions plus ou moins complexes auxquelles il faudra répondre déterminent la position de MULTIDIS sur l'intérêt ou pas d'ouvrir le marché complètement en 2018.

## **2. Description de l'activité actuelle**

### **2.1 Synthèse des actions réalisées par notre association en fonction des buts recherchés en 2002**

On se souviendra que la Loi sur le marché de l'électricité (LME) avait été adoptée par les Chambres fédérales en décembre 2000. Par contre, celle-ci avait été rejetée par scrutin populaire le 22 septembre 2002. Ainsi, la création de MULTIDIS datant du 10 octobre 2002 est postérieure à ladite votation sur la LME.

Une nouvelle ère pour les distributeurs multi-fluides de proximité semblait s'ouvrir, mais dans un contexte général en Suisse de volonté de réduction du nombre de distributeurs. Créer une association sous la dénomination "Distributeurs multi-fluides (MULTIDIS)" marquait la volonté de plusieurs entités romandes de vouloir préserver l'importance du caractère local de leurs activités. Il s'agissait de se mettre ensemble pour faire valoir une telle existence et pour renforcer la collaboration entre services et organisations partageant les mêmes objectifs et valeurs, dont celle du respect des minorités.

Dans les buts de l'association MULTIDIS, il s'agissait à la fois :

- de soutenir les activités commerciales
- de renforcer le positionnement des membres par rapport aux autorités et groupes d'intérêts
- de développer et d'entretenir entre membres des relations professionnelles étroites (point plébiscité dans l'enquête d'août 2014)
- de piloter les projets de l'association.

Historiquement, MULTIDIS est née des cendres du Club des Villes (Lausanne et Genève) dans le but de partager leurs métiers de distributeurs multi-fluides. Par la suite, les petites entreprises multi-fluides, de type SA, ont pu s'y associer. Le leadership était tenu par la Ville de Lausanne en 2001 et 2002. A cette époque, des séances entre Lausanne et Genève ont été organisées en vue d'un rapprochement.

Depuis 2002 et par l'intermédiaire de MULTIDIS, les actions suivantes ont été entreprises :

- MULTIDIS s'est d'abord penchée sur l'ouverture du marché lors du projet de la LME.
- Les points forts suivants ont été étudiés :
  - LENE et OENE
  - Dangers et opportunités de la libéralisation du gaz
  - Plusieurs audits au début de MULTIDIS comme :
    - NOE (nouvelle offre électricité), qui est devenu « NOE cible » pour le canton de Vaud
    - Etude sur les champs électromagnétiques en marge de l'ORNI (ordonnance sur la protection contre le rayonnement non ionisant)
  - Coordination sur la création de divers offices de contrôle
  - LApEI (dès 2004)
- MULTIDIS s'est beaucoup préoccupée de l'ouverture du marché au moment de l'application de la LApEI en 2008. A ce titre, les membres ont cherché toutes les variantes possibles pour fédérer ceux des membres désirant prendre en main leur approvisionnement énergétique, ce qui a débouché sur ERS (Energies Romandes Suisses), puis la création d'Enerdis Approvisionnement SA.
- Le suivi des affaires courantes et les traditionnels tours de table lors des rencontres ont aussi fait la force de notre association.

## **2.2 Satisfactions et insatisfactions**

L'enquête de consultation des membres de MULTIDIS d'août 2014 a mis en évidence globalement (Question 4.7) deux éléments :

- une satisfaction très largement majoritaire du rôle joué par MULTIDIS
- un besoin d'être plus proche des préoccupations des sociétaires et d'apparaître concrètement plus utile.

### a) Satisfactions

Au chapitre des satisfactions, les sociétaires reconnaissent l'importance des échanges formels ou informels qui s'effectuent au sein de l'association. Partager les problèmes, discuter des solutions, voire envisager des mutualisations et contribuer au meilleur fonctionnement des organisations de chacun sont des points de satisfaction, et donc d'intérêt, pour rester dans MULTIDIS.

### b) Insatisfactions

Il n'y a pas de réelle insatisfaction des membres. Certains d'entre eux aimeraient par contre des rencontres plus efficaces et plus utiles. La multiplication des affiliations à des associations du domaine d'activités des sociétaires de MULTIDIS justifie de devoir apporter de réelles contributions de la part de notre association. L'ouverture du marché de l'électricité, et de celui du gaz qui suivra, vont poser de multiples problèmes, risquant même de mettre en péril les SI locaux. Avoir une association plus proactive, et qui soutient les valeurs défendues par MULTIDIS, devient indispensable aux yeux de certains membres.

## 2.3 Analyse SWOT (FFOM) du fonctionnement actuel

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert et échange d'informations sur des sujets divers</li> <li>- Acteur clé - groupe d'intérêts constitué et reconnu AES</li> <li>- Tous les acteurs sont considérés de manière similaire (pas de différence vis-à-vis de la taille/volume = volonté de partenariat respectueux)</li> <li>- Networking (réseautage) entre les directeurs des sociétés romandes multi-fluides</li> <li>- Plateforme de veille stratégique</li> </ul> | <p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence du tour de table (répétition - nombre d'intervenants – types d'information à transmettre)</li> <li>- Manque d'organisation des séances et des sujets à traiter et peu de suivi des objets/sujets traités</li> <li>- Pas de stratégie claire (pas d'objectifs)</li> <li>- Absence de benchmark (sur les sujets importants) organisé au sein du groupe</li> <li>- L'organisation des prises de position, avis sur les documents fédéraux, ... (essentiellement vis-à-vis de l'AES)</li> <li>- Autonomie/indépendance des représentants dans les groupes de travail ou comités des groupes d'intérêts</li> </ul> |
| <p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Devenir force de propositions</li> <li>- Renforcer les prises de positions romandes au niveau des diverses branches</li> <li>- Favoriser le développement des synergies entre les acteurs de l'association</li> <li>- Etudier et/ou développer les services/plateformes nécessaires aux divers marchés</li> <li>- Renforcer et développer les synergies pour la formation</li> </ul>  | <p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'une partie de la représentativité romande</li> <li>- Désintérêt des directeurs et absences, ou délégation aux séances</li> <li>- Formation d'autres groupes d'intérêts ou rattachement à d'autres entités (ne plus être)</li> <li>- Disparition de MULTIDIS</li> <li>- Aucun moyen d'être proactif par rapport aux événements car pas organisé pour cela</li> </ul>   |

### **3. Description du contexte extérieur**

#### **3.1 Aspects légaux**

##### **a) Cas de l'électricité**

Depuis le 8 octobre dernier, le Conseil fédéral a lancé la procédure de consultation relative à l'ouverture complète du marché de l'électricité en Suisse. Déjà ouvert partiellement en 2008 (application le 01.01.2009) aux consommateurs de plus de 100 MWh/an, tous les consommateurs suisses d'électricité pourront dès 2018 choisir leur commerçant fournisseur d'énergie (CFO).

Le gestionnaire du réseau de distribution (GRD) n'est pas soumis directement à cette ouverture, le réseau restant mono politique. Par contre, les GRD vont devoir répondre strictement aux nouvelles conditions et règles d'exploitation des réseaux de distribution explicitées dans la refonte partielle de la LApEI et de l'OApEI, nouvelles moutures. La liberté du GRD sera également toujours contrôlée par le régulateur (EiCom).

Plus généralement, le rapport explicatif au projet d'ouverture rédigé par les instances fédérales a été mis en consultation. Une réponse sur ce texte est donc attendue pour le 22 janvier prochain.

Il faut donc s'attendre à recevoir, dans les prochaines semaines et mois suivants, de nombreux documents issus de la Confédération ou de l'AES et au sujet desquels il faudra prendre position. Un volume de travail conséquent est donc en perspective, chacun des membres n'étant pas en mesure de prendre connaissance, en détail, de l'ensemble des textes qui seront disponibles. Tout ce qui précède, comme le scepticisme de la majorité des membres de MULTIDIS sur les gains générés par cette ouverture totale, justifient pleinement que notre association s'organise pour être présente sur la scène des discussions et être force de propositions.

##### **b) Cas du gaz**

L'industrie gazière suisse est structurée autour de son processus d'affaires : approvisionnement (pas de production propre) - transport- distribution.

La branche est structurée par des sociétés locales, des sociétés régionales et une société nationale.

Le marché du gaz au niveau du transport est ouvert depuis l'arrivée du gaz naturel en Suisse vers la fin des années 60.

Une plainte récente d'industriels contre les transporteurs portant sur les conditions d'accès des tiers au réseau, a conduit les gaziers à développer une convention de branche en collaboration avec les associations des industriels suisses et sous le contrôle de l'OFEN. Cette convention est actuellement en force et dans un processus d'évolution.

L'OFEN a annoncé le lancement du processus d'introduction d'une loi sur l'ouverture du marché du gaz, qui devrait aboutir en 2019/20. Dans ces conditions, la branche est en train de se restructurer pour s'adapter à ce nouveau contexte concurrentiel, dont les actions principales sont les suivantes :

- adapter la convention pour assurer la transition vers la loi

- réaliser l' "Unbundling" du transport et de l'approvisionnement au niveau régional et national
- créer une structure d'approvisionnement/négoce qui regroupe les gaziers traditionnels, pour disposer d'approvisionnements performants face à la nouvelle concurrence.

La création d'une société nationale de transport juridiquement indépendante est planifiée pour l'arrivée de la loi en 2019/20. Dans l'intervalle, une zone unique (modèle entry-exit) sera mise en œuvre d'ici fin 2015 en coordonnant les ressources des organisations régionales.

La mise en place d'une société de négoce est plus problématique, mais plus urgente pour faire face à la concurrence gaz-gaz. Des dissensions entre acteurs gaziers traditionnels sont apparues. Cette nouvelle structure de services devrait se réaliser en 2015 avec un nombre limité de partenaires, pour assurer l'optimisation d'un portefeuille appro regroupant les portefeuilles des partenaires, pour offrir des prestations de conseil et de services utiles à l'élaboration d'offres commerciales à leurs actionnaires, qui restent les fournisseurs finaux.

### **c) Cas de l'Eau de boisson**

En Suisse, en matière de distribution d'eau, les compétences sont partagées entre trois instances : la Confédération, le Canton et les Communes.

En matière de protection des eaux, la Suisse est un pays dont la densité de population est importante. Sur un territoire restreint, il faut arriver à faire cohabiter des activités et des intérêts très divers. La nécessité de protéger les eaux souterraines est donc primordiale. Cette protection se fait à plusieurs niveaux et la Confédération, par le biais de la Constitution fédérale, a mandat de pourvoir à l'utilisation rationnelle et à la protection des ressources en eau.

En cas de crise, les distributeurs ont le devoir de se préparer à des situations extraordinaires, étant donné l'importance vitale de l'eau potable.

Au niveau du Canton de Vaud, et au fil des années, la distribution de l'eau a dû être réglementée pour répondre à des textes légaux de plus en plus nombreux et exigeants, dont l'application dépend du "DSE – Département de la sécurité et de l'environnement du Canton".

Le 5 mars 2013, le Grand Conseil a modifié la loi sur la distribution de l'eau du 30 novembre 1964 (LDE, RSV 721.31). Le Conseil d'Etat a fixé l'entrée en vigueur de la nouvelle loi au 1<sup>er</sup> août 2013.

Jusqu'alors, toute Municipalité avait la compétence de fixer seule le prix de l'eau. La loi révisée précise maintenant que le prix de l'eau est une taxe et que c'est donc l'organe législatif communal qui doit définir ces éléments, comme c'est déjà le cas pour les taxes de raccordement. Cette modification a un impact important, car les concessions avec les communes alimentées au détail devront être modifiées et acceptées par les différents conseils communaux. Le délai de mise en conformité est fixé au 1<sup>er</sup> août 2016.

Au niveau de la qualité de l'eau, l'application de la législation est aussi contrôlée par le canton. Par exemple, le Laboratoire d'eauservice de la Ville de Lausanne est accrédité selon ISO 17025. Il effectue la prise d'échantillons et contrôle la qualité de l'eau sur l'ensemble du réseau, depuis le captage jusqu'au consommateur, et transmet les résultats des analyses au SCAV (Service de la consommation et des affaires vétérinaires) à la fin de chaque année. En cas de non-conformité, le Laboratoire d'eauservice avertit immédiatement le SCAV.



Les dispositions et obligations légales auxquelles doivent répondre les communes dans leur Plan directeur sont décrites, par exemple, par le Conseil d'Etat du Canton de Vaud dans le "Règlement du 25 février 1998, sur l'approbation des plans directeurs et des installations de distribution d'eau, et sur l'approvisionnement en eau potable en temps de crise".

Aucune velléité d'ouverture à la concurrence du marché de l'eau et son cycle n'est envisagée à court ou moyen terme.

#### **d) Télécoms**

Tout un chacun sait que ce marché est ouvert à la concurrence depuis 1998.

### **3.2 Les marchés concernés**

Les sociétaires de MULTIDIS sont essentiellement des entités distributrices multi-fluides. Dans la grande majorité des cas, ils assument, comme distributeur, les rôles à la fois de gestionnaire de réseaux et de commercialisateurs.

Les marchés concernés dans l'environnement des membres sont principalement ceux de la distribution en eau, gaz, électricité, voire du chauffage à distance (ou urbain) et du multimédia.

Ces marchés sont essentiellement des demandes locales, en lien ou pas avec l'électricité d'une commune. Le rôle de proximité et de la connaissance des besoins y sont très forts. Pour certains sociétaires, leurs marchés d'actions s'étendent à la production locale d'électricité, soit à la promotion et au développement des nouvelles énergies renouvelables (solaire, éolien, géothermie, combinée ou pas à des pompes à chaleur, biomasse).

Le spectre des marchés de toutes ces entités distributrices multi-fluides peut donc être assez large, avec une caractéristique locale très marquée.

### **3.3 La concurrence et le positionnement de l'association**

3.3.1 Aujourd'hui, la concurrence s'exerce sur les secteurs du multimédia et de l'électricité. Les autres fluides restent pour l'instant monopolistiques. Le secteur du gaz devrait s'ouvrir à la concurrence, bien que celle-ci soit moins marquée que dans le secteur de l'électricité.

#### **a) Le Multimedia**

Depuis 1998, la concurrence pour tout ce qui touche les signaux (téléphonie, internet et télévision) fait rage. Actuellement, la course pour la mise en place de la fibre optique (FO) est lancée. Seule la société Swisscom est le concurrent et le prédateur majeur de ce secteur. Sa puissance financière et de développement est un réel rouleau compresseur et menace les actuels propriétaires et gestionnaires de réseaux de signaux. La survie de ces derniers passe soit par un accord négocié de haute lutte, soit par une mutualisation locale ou régionale concurrentielle, appréciée des clients qui leur restent fidèles.

#### **b) L'électricité**

Comme chacun le sait, l'ouverture totale du marché de l'électricité va :

- libéraliser l'acquisition de l'énergie consommée par chaque utilisateur du réseau de distribution. Tout un chacun pourra donc choisir son commerçant-fournisseur d'énergie électrique, dès 2018, et pour autant que le référendum facultatif soit utilisé et ne soit pas négatif à l'ouverture complète.
- imposer une forme légale de gestion des réseaux électriques dont les trois objectifs principaux seront :
  - transporter et distribuer l'énergie électrique en tout temps
  - le faire avec des coûts d'exploitation optimaux
  - le faire sans discrimination et avec toutes les conditions de sécurité d'approvisionnement requises

En arrière-fond de cette libéralisation planent les négociations entre le Conseil fédéral et l'UE sur l' "Energy Package".

La libéralisation n'est donc pas seulement une simple affaire suisse, mais bien une ouverture de secteur du commerce de l'énergie à l'Europe. Ainsi, chaque consommateur d'électricité pourra aller acheter son énergie au plus offrant sur tout le territoire européen ! Ainsi la concurrence est très large et risque bien de ne pas contribuer au développement des nouvelles énergies renouvelables souhaitées par la stratégie "Energie 2050" !

Une autre concurrence, plus insidieuse celle-ci, concerne les GRD de taille réduite, qui risquent de ne pas pouvoir répondre seuls aux conditions fixées et imposées par le législateur dans la nouvelle LApEI (et OapEI). L'objectif caché par les instances fédérales de réduire toujours davantage le nombre de distributeurs peut se concrétiser. Des parades existent et l'association MULTIDIS devrait permettre de les développer et de contribuer à garantir la défense des minorités et du caractère essentiel de la proximité des entités distributrices multi-fluides.

Dans le cas contraire, des GRD comme RE et Groupe-E en Suisse romande, et bien d'autres en Suisse alémanique, sont des prédateurs tout désignés pour prendre la gestion des réseaux locaux.

### **3.3.2 Positionnement de l'association**

Dans ce contexte de proposition de modification des conditions-cadre de la gestion des réseaux par le législateur, les menaces sont réelles. Elles ont été identifiées au § 2.3 de ce document.

Pour l'association, si rien n'est concrètement entrepris dans les objectifs à avoir et dans son organisation actuelle, elle risque de disparaître.

La volonté exprimée le 11 septembre 2014 par la majorité des membres est bien de recadrer MULTIDIS pour :

- mieux répondre aux nouvelles conditions imposées par le législateur
- mieux défendre les intérêts romands des distributeurs majoritairement multi-fluides et conscients de leur rôle de proximité si apprécié par les clients
- être proactif et donc force de propositions dans les groupes d'intérêts et au niveau de la défense des valeurs portées par la majorité des membres.

## **4. Stratégie envisagée**

### **4.1 Vision**

L'enquête réalisée en juillet-août dernier dans le cadre de MULTIDIS, qui a donné suite au rapport de synthèse du 17 août 2014, a mis en évidence une évolution des besoins des membres depuis la création de l'association en 2002. En douze ans, bien des choses ont changé, même dans notre milieu des distributeurs de commodités, réputé pour être conservateur, voire sclérosé. Pourtant, chacun de nous s'est adapté aux circonstances du temps et, en particulier, aux velléités fédérales de libéralisation des marchés de certains fluides (télécoms et électricité).

Toute cette agitation fédérale est aussi liée aux relations délicates avec l'UE, dans les difficiles négociations engagées sur le "Energy Package", pour le volet qui concerne directement les membres de MULTIDIS. Ainsi, l'existence de notre association a un caractère bien plus large que nos préoccupations locales. Dans une réflexion telle que celle que nous avons engagée, nous devons inclure les conditions de bord de notre système, en particulier la balance de tous les intérêts en jeu dans un esprit responsable, spécialement dans nos prises de décisions futures.

Dans un tel contexte, la vision de notre association pourrait être la suivante :

- être une association de distributeurs multi-fluides qui défend la notion de proximité et son importance pour les clients
- être une association pro active et force de propositions dans un contexte énergétique en forte mutation
- être à l'écoute des besoins de ses membres, en accompagnant ces derniers dans la compréhension des problèmes et dans la formulation de solutions adaptées
- être une association qui défend et partage les valeurs communes suivantes :
  - la défense des minorités
  - la rigueur de nos actes et des conditions économiques dues aux clients
  - la prise en compte du facteur humain des clients et des collaborateurs
  - le respect des ressources environnementales et de protection.

### **4.2 Mission**

Depuis la rédaction des statuts de l'association en 2002, le cadre général dans lequel évoluent les distributeurs multi-fluides romands a bien évolué. En particulier, l'ouverture du marché de l'électricité prévue en 2018 va focaliser une grande partie de l'attention des membres. Sur la base de la vision exprimée précédemment, la mission de MULTIDIS pourrait se résumer de la manière suivante :

- soutenir les membres dans la compréhension et la mise en place des évolutions réglementaires et pratiques des marchés de la distribution multi-fluides
- défendre et influencer la position majoritaire des membres face aux autorités et groupes d'intérêts
- préparer les conditions des évolutions de demain, proposer et suivre les actions nécessaires à l'appui des demandes et besoins exprimés et majoritaires des membres
- poursuivre et améliorer le cadre des relations professionnelles étroites entre sociétaires.

## 5. Objectifs et actions principales à 5 ans

Sur la base de la mission que l'association s'est fixée, les objectifs et les actions principales à horizon 5 ans sont proposés ci-après :

### a) Pour MULTIDIS, en tant qu'association :

- Réorganisation (mode et conditions de gouvernance)
- Révision des statuts (mise à jour)
- Fonctionnement (séances, GT, positionnements, ...)
- Relations avec d'autres associations (AES, GRUT, CIFER, DVS, ...)
- Relations avec les développements dans l'UE (CEDEC)
- Coordination des consultations (Confédération, AES, ...)

### b) Electricité

#### b.1) Pour le GRD

- Data Hub national, quel positionnement ?
- Chaîne de comptage (processus optimisés du compteur à la facturation) et quelles concurrences (Swisscom, ...) ?
- Profils standard de consommation
- Conditions du déploiement des Smart Meters
- Régulation incitative (Sunshine Regulation)
- Productions NER décentralisées (politique commune et conséquences)
- Local Smart Grid (bidirectionnalité des réseaux et stockage d'énergie électrique)
- Produits du GRD (identification et mise en commun sur la base d'une marque blanche)
- Gestion du patrimoine (Asset Management)
- Traitement des évolutions légales jusqu'à l'ouverture complète de 2018 et adaptations
- Partage d'expériences sur les interventions de l'Elcom

#### b.2) Pour le CFO

- Identification des limites de compétences entre CFO et GRD
- Conditions à remplir et actions à envisager pour la séparation nette entre activités de CFO et de GRD
- Développement de produits commerciaux à marques blanches
- Conséquences en cas d' "Unbundling" sur les organisations

### c) Gaz

- Traitement des évolutions légales et actions avant ouverture complète en 2020 (?)
- Développement des conditions d'une formation de base (CFC Réseaux multi-fluides urbains). Coordination avec la CIFER

### d) Chauffage à distance (urbain)

- Développement des conditions d'une formation de base (CFC Réseaux multi-fluides urbains). Coordination avec la CIFER

### **e) Eau de boisson et assainissement**

- Développement des conditions d'une formation de base (CFC Réseaux multi-fluides urbains). Coordination avec la CIFER
- Partage d'expériences sur les actions de "Monsieur Prix"

### **f) Télécoms (multimédia)**

- Liens à identifier entre télécoms et Smart Metering multi-fluides
- Intérêt de participer ou de créer une association romande des télécoms.

Tout ce qui précède servira de base au plan d'actions détaillé qu'il va falloir envisager après, pour répondre à tant de besoins si immédiats.

## **6. Organisation**

MULTIDIS doit adapter son mode de gouvernance pour atteindre les tâches à accomplir. Le GT-Avenir, qui a réfléchi à l'évolution à donner à MULTIDIS, est convaincu qu'il faille rapidement mettre en place une gestion professionnalisée de l'association. Les raisons principales évoquées lors de la rencontre du 11 septembre dernier sont les suivantes :

- la volonté d'une large majorité des sociétaires à pouvoir s'appuyer sur MULTIDIS pour les échéances proches
- la valeur ajoutée en gain de temps d'une telle professionnalisation pour les membres si l'analyse anticipée des problèmes est faite et si des propositions "pré-mâchées" sont disponibles
- le volume très important des actions à entreprendre qui ne peuvent être réalisés dans un régime de milice
- l'anticipation à la future représentation à pourvoir, d'ici 1 à 2 ans, du représentant MULTIDIS au comité de l'AES.

Cette professionnalisation de la gestion des actions de l'association peut être envisagée selon deux schémas proposés ici :

### **a) Solution 1 : Semi-professionnelle**

Prévoir 2 à 3 responsables d'entités distributrices, membres de MULTIDIS, qui se mettent à disposition de l'association et à temps partiel. Ils forment un noyau dur de gestion et désignent un leader. Ils s'appuient sur leurs propres collaborateurs pour toutes prestations additionnelles (rédaction, juridique, ...). Le temps consacré par les intervenants serait facturé à MULTIDIS.

### **b) Solution 2 : Engagement**

Ici, il est proposé d'engager à 50-60 %, pour le moins dans les six premiers mois à ce niveau d'engagement, une personnalité bien au fait des questions soulevées par notre association. Elle pourrait s'adjoindre, soit par engagement, soit par mandat, les supports nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le temps consacré comme gérant de l'association et les prestations associées seraient facturés à MULTIDIS.

Le GT-Avenir est favorable à proposer aux membres la solution 2, engagement d'un gérant. Les principales raisons de ce choix sont les suivantes :

- il est nécessaire qu'une personne consacre son temps, sans autres pressions, pour les tâches à réaliser qui seront nombreuses ;
- c'est le bon moyen d'espérer obtenir une valeur ajoutée réelle de la part de notre association au profit des membres ;
- il sera difficile que plusieurs de nos membres (solution 1) se libèrent pour consacrer très régulièrement le temps nécessaire à l'avancement des dossiers de l'association.

L'esquisse d'une description de fonction pour envisager l'engagement d'un gérant est donnée dans sa forme première en annexe du présent document.

## 7. Analyse des coûts associés

La cotisation actuelle des membres de CHF 100.- est symbolique et caractérise le fonctionnement actuel de pure milice de notre association.

L'évolution que les membres veulent donner à l'association nécessite l'engagement de moyens financiers plus conséquents. Quelle que soit la solution retenue sous le § 6, et au nom de la transparence des coûts, toute dépense engagée serait comptabilisée et payée.

### 7.1 Dépenses prévisionnelles

A ce stade, les montants sont donnés à titre indicatif. Pour limiter les coûts, surtout ceux d'infrastructure, il est imaginé que l'activité de gestion de MULTIDIS se déroulerait dans les locaux de la CIFER (Penthalaz). Cela permettrait aussi de bénéficier, à prix coûtant, de diverses prestations (secrétariat, comptabilité, ...) et de la synergie des installations.

Les dépenses estimées seraient annuellement les suivantes :

|  |            |                |
|--|------------|----------------|
| • salaires <sup>*)</sup> et charges sociales | CHF        | 210'000        |
| • prestations d'appui (20 %)                 | CHF        | 45'000         |
| • charges de locaux                          | CHF        | 35'000         |
| • charges administratives                    | CHF        | 20'000         |
| • divers et imprévus                         | CHF        | 40'000         |
| Total estimatif                              | <u>CHF</u> | <u>350'000</u> |

<sup>\*)</sup> mi-temps gérant et mi-temps appui juridico-administratif

### 7.2 Financement

Chaque membre de MULTIDIS participerait au financement de la professionnalisation de la gestion de l'association en fonction d'une clé de répartition à définir. La participation peut être décidée dans le cadre d'une répartition égale de chacun ou selon le principe des cotisations de l'AES. A titre d'exemple et dans l'hypothèse d'une répartition au prorata du nombre des membres, le coût annuel pour chacun d'eux serait voisin de CHF 9'000.-. C'est une somme très raisonnable au regard des montants internes consacrés par chacun des membres pour se mettre au courant des évolutions légales.

## 8. Synthèse - Conclusions

La décision d'adapter la gestion de l'association a été prise à l'unanimité par les membres de MULTIDIS lors du dernier Comité du 11 septembre 2014.

Dans ce contexte, un GT-Avenir a été créé et s'est réuni à deux reprises pour proposer et élaborer un plan d'affaires et de développement à horizon 2017. Ce plan liste les nouveaux engagements que devrait assumer MULTIDIS. Il montre surtout qu'un travail très conséquent sera nécessaire pour être acteur et force de propositions dans le contexte des discussions qui prévaudront avant l'ouverture du marché de l'électricité de 2018.

Le GT propose de professionnaliser immédiatement l'activité de gestion de l'association pour permettre de mettre toutes ses chances dans :

- la poursuite des activités MULTIDIS
- la sauvegarde des spécificités multi-fluides de proximité qui caractérisent les entités distributrices de l'association
- la mise en place des mutations nécessaires à accomplir, en toute connaissance de cause.

Les attentes sont nombreuses et les délais sont courts, raison pour laquelle ce plan est proposé à l'approbation des membres lors du Comité du mercredi 26 novembre 2014 à Gland.

Le Président souhaite qu'une large majorité des membres s'exprime sur ce plan pour conforter notre unité et répondre aussi rapidement que possible aux défis importants qui nous attendent.

\* \* \* \* \*

# **ANNEXE**

## **DESCRIPTION DE POSTE**

### **GERANT DE L'ASSOCIATION**

La personne recherchée aura une bonne expérience technique multi-fluides et une large connaissance du contexte et des marchés couverts par l'association.

#### **1. Tâches stratégiques**

Il est demandé à cette personne de faire des propositions au Comité pour :

- développer le plan d'actions et assurer la mission de l'association
- veiller aux conditions permettant à MULTIDIS d'être reconnue, écoutée et respectée
- proposer une hiérarchisation des thèmes à développer dans le temps et selon l'urgence et l'importance

#### **2. Tâches opérationnelles**

On attendra de cette personne qu'elle :

- coordonne et suit les consultations créées en vue de l'ouverture du marché de l'électricité
- exécute toute action de préparation et de proposition des projets à développer
- facilite la tâche de compréhension et de future mise en œuvre des exigences légales et opérationnelles.

#### **3. Tâches de représentation**

Il s'agira pour cette personne :

- d'être à l'écoute des besoins des membres
- de représenter MULTIDIS auprès des autorités et des groupes d'intérêts
- de lier des contacts nationaux (DVS, ...) et internationaux (CEDEC)