



26.8.19

*Fiche thématique n° 2*

## **Défis posés aux Cités de l'énergie en tant que propriétaires d'EAE**

Sommaire

L'approvisionnement énergétique en mutation : opportunités et risques de la refonte de l'approvisionnement en chaleur	2
Décarbonisation et refonte de l'approvisionnement en chaleur	3
Défis posés aux propriétaires d'EAE	4
Aspects essentiels de la refonte de l'approvisionnement en chaleur	5
Mise en œuvre des objectifs climatiques / environnementaux du propriétaire	5
Les investissements dans le réseau gazier seront-ils amortis ?	5
Sécurité de l'approvisionnement et de l'investissement des clients	6
Élaboration d'une stratégie de propriétaire à l'ère de la décarbonisation et de la refonte de l'approvisionnement en chaleur	7
Aides / documents complémentaires	8

## **L’approvisionnement énergétique en mutation : opportunités et risques de la refonte de l’approvisionnement en chaleur**

Les EAE et leurs propriétaires ont de nombreux défis à relever dans le contexte énergétique actuel.

L’approvisionnement énergétique et, par là même, les EAE font face à de profonds changements. Les principales évolutions sont les suivantes :

### *Déréglementation*

La volonté du législateur est de renforcer la concurrence dans le domaine de l’approvisionnement énergétique. On assiste ainsi à un accroissement des dispositions réglementaires visant à permettre la réalisation d’objectifs généraux de sécurité de l’approvisionnement, de protection du climat et de l’environnement, et de rentabilité. Conséquence : les rentes de monopoles qui prévalaient jusqu’ici disparaissent ou diminuent, les énergies renouvelables gagnent du terrain et la pression concurrentielle s’accroît. Une ouverture du marché est également prévue dans le domaine du gaz, dans un premier temps pour les gros clients uniquement. Pour les EAE, cela impliquera des baisses de revenus dans des domaines d’activité historiques.

### *Décentralisation*

L’approvisionnement en énergie se décentralise, les schémas de production sont plus volatils, les exigences posées aux infrastructures plus strictes. Les besoins d’investissement des EAE dans les infrastructures et la sécurité d’approvisionnement augmentent.

### *Décarbonisation*

Le remplacement des combustibles fossiles par des énergies renouvelables ou des énergies sans émissions de CO<sub>2</sub> induit en Suisse une refonte complète de l’approvisionnement en chaleur et de la mobilité. Les systèmes individuels de chauffage au mazout et au gaz seront amenés à disparaître – remplacés progressivement par des systèmes collectifs (réseaux de chaleur et de froid) exploitant les énergies renouvelables, les rejets thermiques et la chaleur environnementale –, la mobilité devient électrique. Pour les EAE, cela implique des pertes de revenus substantielles dans les (très rentables) activités gazières et des investissements considérables pour développer de nouveaux schémas d’approvisionnement en chaleur et de nouvelles prestations.

### *Numérisation*

La numérisation induira de grands bouleversements dans les activités des EAE, révolutionnant du même coup l’exploitation du réseau, l’ajustement de la production par rapport à la consommation, la distribution de l’énergie, les procédures de décompte et les processus internes. À cela s’ajoute l’arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de l’énergie. La taille des entreprises deviendra un avantage concurrentiel décisif, le savoir-faire dans les nouvelles technologies une condition du succès.

## Décarbonisation et refonte de l’approvisionnement en chaleur

Les mutations en cours n’impliquent pas uniquement des risques, mais aussi des opportunités pour les entreprises et leurs clients. La décarbonisation de l’approvisionnement en énergie et la refonte de l’approvisionnement en chaleur ont des implications économiques compte tenu des investissements à long terme réalisés dans l’infrastructure gazière, de la baisse des revenus issus des ventes de gaz – une activité à marge élevée – et des forts besoins d’investissement dans le domaine des renouvelables et des réseaux de chaleur. D’où l’importance pour les EAE et leurs propriétaires d’être des acteurs à part entière de l’avenir énergétique.

Dans les domaines du gaz et de l’électricité, les EAE sont majoritairement détenues en Suisse par les pouvoirs publics. Les propriétaires sont donc aussi les clients. Les EAE et leurs organes assument des activités de service public et sont tenus au respect des objectifs généraux de protection de l’environnement et du climat.

Les risques et les opportunités de la refonte de l’approvisionnement en chaleur ne sont pas les mêmes pour les propriétaires et les EAE.

Risques et opportunités de la refonte de l’approvisionnement en chaleur pour les propriétaires	
Risques	Opportunités
Recul des dividendes / versements à la collectivité Maintien de la valeur de la propriété Risques financiers liés aux nouvelles activités Sécurité de l’approvisionnement et des investissements des clients	Exploration de nouveaux domaines d’activité, avec des perspectives de rendements et de bénéfices à long terme Protection du climat, réduction de la charge pour l’environnement Développement de nouveaux produits et prestations, associés à des avantages client Offre aux clients d’un service amélioré

III. 1 : Les propriétaires sont avant tout tenus par les obligations que leur impose leur qualité de prestataire de service public.

Risques et opportunités de la refonte de l’approvisionnement en chaleur pour les EAE	
Risques	Opportunités
Recul des revenus, défaut de capacité d’investissement Risques financiers liés aux nouvelles activités Non-amortissement des investissements réalisés dans le réseau gazier Manque de savoir-faire dans les nouvelles activités Sécurité de l’approvisionnement et des investissements vis-à-vis des clients	Développement de produits et prestations, associés à des avantages client Amélioration de l’image de marque, fidélisation des clients Développement d’innovations, de nouveaux produits / prestations et de nouveaux modèles commerciaux Diversification des activités, allongement de la chaîne de création de valeur Renforcement de l’entreprise par des coopérations

Figure 2 : Les EAE sont avant tout tenues par une obligation de succès économique.

## Défis posés aux propriétaires d'EAE

Les mutations affectant l'approvisionnement en chaleur, en particulier le passage aux énergies renouvelables, et l'adaptation aux évolutions évoquées plus haut (dérégulation, numérisation, décentralisation, décarbonisation) induisent d'importants changements pour les EAE. Certaines problématiques vont ainsi particulièrement s'accroître :

### *Prestations de service public vs activités de marché*

La refonte de l'approvisionnement en chaleur s'accompagne de l'élaboration de nouvelles prestations, l'EAE devenant un fournisseur global de solutions. La question se pose donc de savoir dans quelle mesure une EAE assumant des prestations de service public peut également devenir un acteur du marché libéralisé de l'énergie.

Compte tenu de l'horizon d'investissement à long terme, ce sont essentiellement les entreprises publiques qui développent des réseaux de chaleur exploitant la chaleur environnementale ou résiduelle et les énergies renouvelables. En tant que propriétaires d'EAE, les villes et les communes disposent toutefois elles aussi des instruments nécessaires pour garantir une rentabilité à long terme (plan directeur de l'énergie, concessions, obligation de raccordement).

Le développement de prestations sur le marché de la chaleur et l'allongement de la chaîne de création de valeur créent une concurrence avec les activités privées, ce qui suscite la critique d'une partie de la classe politique. Cette opposition pourrait être levée par un équilibre adroit entre activités réalisées en propre et achats sur le marché libéralisé, par exemple pour la réalisation de réseaux de chaleur fonctionnant aux énergies renouvelables. La décarbonisation et la refonte de l'approvisionnement en chaleur créent des emplois dans l'économie privée également.

### *Protection du climat vs objectifs économiques*

Les objectifs de protection du climat / de l'environnement et les objectifs économiques des EAE ne sont pas nécessairement antinomiques. Si la décarbonisation forcée et la refonte de l'approvisionnement en chaleur induisent à court terme une baisse de revenus dans les activités rentables du marché gazier, le développement de nouvelles solutions d'approvisionnement en chaleur fondées sur les énergies renouvelables permet de fidéliser les clients à long terme et de sécuriser les revenus à un horizon plus lointain.

Les considérations relatives à la décarbonisation et à la refonte de l'approvisionnement en chaleur doivent être prises en compte par les propriétaires d'EAE dans le cadre de leur stratégie de propriétaire.

### **Problématiques stratégiques pour les EAE détenues par les pouvoirs publics**

*Prestations de service public vs activités de marché*

*Protection du climat vs objectifs économiques*

*Périmètre des activités : niveau local, régional, national, international*

*Propriété : en toute autonomie, en coopération, en participation minoritaire*

*Gestion stricte vs liberté entrepreneuriale*

*Succès de l'entreprise, versements au propriétaire, risques entrepreneuriaux*

**Solution possible :**

Une bonne gouvernance est un facteur clé du succès de la transformation des EAE. Examinez dans quelle mesure votre stratégie de propriétaire tient compte des antagonismes évoqués ci-dessus : respect des objectifs climatiques / environnementaux, gouvernance / gestion d'entreprise, prestations de service public / marché, périmètre des activités, gestion des risques.

**Aspects essentiels de la refonte de l'approvisionnement en chaleur****Mise en œuvre des objectifs climatiques / environnementaux du propriétaire**

Les objectifs climatiques des Cités de l'énergie sont adaptés à leur territoire. Ils impliquent généralement un fort engagement des EAE. Cela peut induire des conflits d'objectifs, la réduction forcée des revenus tirés des ventes de gaz naturel s'accompagnant d'une baisse des bénéfices, notamment de ceux redistribués au propriétaire.

En raison de ces conflits d'objectifs et du risque entrepreneurial accru, la commune peut être amenée à remettre en cause sa participation dans une entreprise de fourniture de gaz. La possibilité d'influer sur la refonte de l'approvisionnement en chaleur, les perspectives de développement de nouvelles activités dans le domaine de la chaleur et les perspectives de versements réguliers de bénéfices à la collectivité plaident en faveur d'un maintien de la propriété.

Les conflits entre objectifs économiques et objectifs écologiques doivent eux aussi être pris en compte dans le cadre de la stratégie de propriétaire.

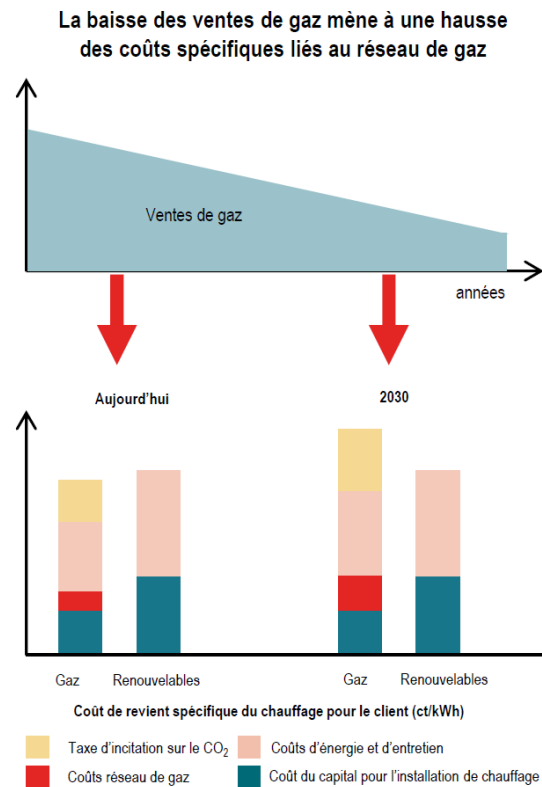
**Solution possible :**

1. Définissez dans la stratégie de propriétaire une trajectoire, contraignante pour le fournisseur d'énergie, de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et d'augmentation de la part de biogaz / gaz techniques dans l'approvisionnement en gaz.
2. Donnez à l'EAE la possibilité d'explorer de nouveaux domaines d'activités.

Remarque : les Cités de l'énergie qui ne sont pas propriétaires d'EAE peuvent introduire un objectif de réduction des émissions dans leurs contrats de concession (voir la fiche thématique n° 1).

**Les investissements dans le réseau gazier seront-ils amortis ?**

La diminution des ventes de gaz dépendra du rythme de mise en œuvre des mesures prises sur le plan politique pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Compte tenu de la durée de vie des systèmes de chauffage basés sur les combustibles fossiles, l'objectif de zéro émission à compter de 2050 impliquerait l'arrêt, dès 2030, de la mise en service de nouveaux chauffages individuels de ce type.



À noter qu'un recul des ventes de gaz induit une hausse des coûts de réseau pour le gaz naturel. Les taxes d'incitation renchérissant elles aussi le gaz naturel, la chaleur produite à partir d'énergies renouvelables sera à l'avenir moins onéreuse que celle produite à partir de combustibles fossiles. Pour garantir la compétitivité, l'ensemble des coûts de l'approvisionnement en gaz ne pourront probablement plus être répercutés sur les prix du gaz. Les investissements réalisés dans le réseau gazier risquent donc de ne pas pouvoir être amortis.

Pour éviter que la marge de manœuvre soit restreinte à l'avenir du fait d'un non-amortissement des infrastructures gazières, l'idée est d'amortir au maximum les investissements pendant que les volumes de ventes se maintiennent.

#### **Solution possible :**

1. Planifiez le réseau gazier sur le long terme (définition du réseau cible).
2. Ménagez-vous une certaine marge de manœuvre pour l'avenir en raccourcissant la durée d'amortissement des infrastructures gazières ou en majorant le taux de rentabilité interne d'une prime de risque plus élevée.

#### **Sécurité de l'approvisionnement et de l'investissement des clients**

La décarbonisation et la refonte de l'approvisionnement en chaleur induisent une diminution du nombre de zones approvisionnées au gaz. La population misant sur la sécurité

de l’approvisionnement des bâtiments et sur la sécurité des investissements en chaleur, l’abandon du gaz ne peut pas s’effectuer du jour au lendemain. Il implique une planification et une communication précoces. Compte tenu des durées d’amortissement, la désaffectation du réseau gazier doit être notifiée environ 15 ans à l’avance.

### Solution possible :

1. Communiquez votre périmètre d’approvisionnement en gaz au moins 15 ans à l’avance, en collaboration avec le fournisseur d’énergie.
2. Proposez des solutions alternatives aux systèmes de chauffage individuels (contracting d’installations axées sur les énergies renouvelables, raccordement à un réseau de chaleur à distance).
3. Examinez les options d’encouragement (incitations financières) pour une mise hors service anticipée des systèmes de chauffage alimentés aux combustibles fossiles.

### Élaboration d’une stratégie de propriétaire placée sous le signe de la décarbonisation et de la refonte de l’approvisionnement en chaleur

La stratégie de propriétaire, qui précise les objectifs généraux à réaliser, les activités de l’entreprise ainsi que son cadre organisationnel, est essentielle pour le développement des EAE à l’ère de la décarbonisation et de la refonte de l’approvisionnement en chaleur. Elle peut aborder les aspects suivants :

Aspect	Points à préciser	Éléments à prendre en considération à l’ère de la décarbonisation et de la refonte de l’approvisionnement en chaleur
Activités et objectifs généraux	– Quels objectifs la participation dans l’entreprise doit-elle permettre de réaliser (économiques, environnementaux, sociaux) ?	– Objectif de réduction des émissions de CO <sub>2</sub>
Périmètre des activités	– Quelles prestations de service public / marché l’entreprise doit-elle fournir ? – Sur quel territoire (ville, région, Suisse, étranger) ?	– Approvisionnement en gaz et part de biogaz / des gaz de synthèse – Approvisionnement en chaleur à partir d’énergies renouvelables / rejets thermiques / chaleur environnementale
Forme de la prise d’influence	– Par quel moyen l’influence sur les activités est-elle garantie (propriété, concession, mandat de prestations, plan directeur (de l’énergie), etc.) ?	– Caractère contraignant des instruments (planification énergétique notamment)
Risques / gestion des risques	– Comment sont assurés la gestion et le <i>reporting</i> des risques ? – Qui décide des prises de participation ?	– Qui décide des gros investissements à long terme (réseaux de chaleur, p. ex.) ?
Forme de gouvernance / surveillance	– Quelle est l’importance d’une gouvernance stratégique générale assortie de compétences décisionnelles pour l’ensemble des activités ? – Comment est assurée la surveillance politique des activités ? – Quelles sont les compétences des organes de gouvernance (conseil communal / municipal, direction stratégique / opérationnelle de l’entreprise) ?	– Rapport sur la réalisation des objectifs climatiques – Compétences décisionnelles en matière de nouvelles prises de participation

Aspect	Points à préciser	Éléments à prendre en considération à l'ère de la décarbonisation et de la re-fonte de l'approvisionnement en chaleur
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qui définit les organes de gouvernance ?</li> <li>– Quelle est la transparence attendue à chaque niveau de gouvernance et vis-à-vis de l'opinion ?</li> </ul>	
Modèle organisationnel et formes juridiques (le cas échéant)	– Définition de la marge de manœuvre et, le cas échéant, des formes d'organisation / juridiques admissibles au vu des activités menées	

Tableau 3 : Forme et contenu de la stratégie de propriétaire

L'entreprise élabore et met en œuvre en toute autonomie sa stratégie d'entreprise sur la base de la stratégie de propriétaire. La stratégie d'entreprise est subordonnée à la stratégie de propriétaire. Elle permet la mise en œuvre, par l'EAE, des objectifs du propriétaire.

### Aides / documents complémentaires

- Module 10 des Outils de planification énergétique territoriale de SuisseEnergie pour les communes, « Stratégie gaz »  
([https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:4025e186-a56b-4751-bad7-b5e7242a6dd7/CHB34\\_Modul10\\_DE\\_web\\_20190111.pdf](https://www.local-energy.swiss/dam/jcr:4025e186-a56b-4751-bad7-b5e7242a6dd7/CHB34_Modul10_DE_web_20190111.pdf))
- Stratégies de propriétaire pour les EAE : Bases ([https://www.local-energy.swiss/fr/dam/jcr:82ed5436-40a8-4f09-93ed-db21b968e29d/EAE\\_Strategie\\_de\\_proprietaires\\_informations\\_de\\_base.pdf](https://www.local-energy.swiss/fr/dam/jcr:82ed5436-40a8-4f09-93ed-db21b968e29d/EAE_Strategie_de_proprietaires_informations_de_base.pdf))
- Stratégies de propriétaire pour les EAE : Fiche technique  
([https://www.local-energy.swiss/fr/dam/jcr:467937af-0593-4eef-9060-c0ae294d3f06/F\\_strategie\\_gaz\\_dans\\_la\\_planification\\_energetique.pdf](https://www.local-energy.swiss/fr/dam/jcr:467937af-0593-4eef-9060-c0ae294d3f06/F_strategie_gaz_dans_la_planification_energetique.pdf))

### Impressum

Éditeur : EAE des communes, c/o Brandes Energie AG, Molkenstr. 21, 8004 Zurich

Date : 26 août 2019

Mandataire : Reto Dettli, Beat Meier, econcept AG