

## Atelier 5

### *Quels sont les premiers retours d'expériences sur les achats depuis juillet 2004 ?*

Anne GUILHOT, Ville de Lyon

#### **Préparation en vue de la mise en concurrence**

Toute mise en concurrence dans le cadre d'un achat public nécessite pour la collectivité de définir au mieux ses objectifs, ses besoins, ses contraintes, ses atouts. Qui a besoin d'acheter quoi ? A qui ? Pour faire quoi ? A quel prix ? Pour quelle durée ? Sous quel contrôle ? La mise en concurrence de la fourniture d'électricité ne devrait pas échapper à cette logique, malgré ses fortes spécificités comme la sortie d'un monopole, l'imbrication de fourniture et de services, la méconnaissance des potentiels du marché concurrentiel, la difficile appréhension des prix, la multiplicité des points d'approvisionnement, la diversité des usages de l'électricité...

La démarche de la Ville de Lyon présentée ci après repose sur une approche interne très transversale en groupe de travail, avec une analyse progressive. Elle est un exemple de la maturation préalable au dossier d'une mise en concurrence de l'achat d'électricité dont la mise en œuvre n'a pas, à ce jour, été décidée par la Ville de Lyon.

#### **Contexte Ville de Lyon**

Environ 900 bâtiments, 520 km de voirie, un plan lumière, ce qui se traduit en terme d'électricité par environ 100 GWh annuels, 2000 points de livraison, dont 1150 en Eclairage Public (voirie ou mise en lumière de sites)

Depuis plus de dix ans une gestion centralisée de l'achat d'électricité est en place sur deux pôles : un à la Direction Gestion Technique des Bâtiments, et un à la Direction de l'Eclairage Public. Cette centralisation a pour fonctions principales le suivi des contrats historiques, le traitement complet de la facturation, le suivi des consommations, cela avec l'aide d'un outil informatique « maison » mis en place dès 1994.

#### **1. L'initialisation du dossier : une démarche transversale**

Début 2003, sous les effets conjugués de la croissance de la facture « électricité », d'une stratégie générale de réduction des coûts de fonctionnement (objectif de -10 % sur le mandat en cours) et notamment des achats de fournitures, et de l'annonce de l'ouverture du marché de l'électricité à tous les professionnels au 1<sup>er</sup> juillet 2004, un groupe de travail « électricité » est créé. Il réunit la Direction Gestion Technique des Bâtiments, la Direction de l'Eclairage Public, la Direction des Achats, le service chargé du suivi des concessions électricité et gaz, et la Direction des Affaires Juridiques. La Direction Générale confie un objectif à ce groupe : la recherche d'économie via la mise en concurrence de l'achat de l'électricité et via la réduction des consommations. L'animation de ce groupe revient à la Direction Gestion Technique des Bâtiments.

A ce stade, les élus sont peu impliqués.

Les premières réunions vont permettre :

- > d'échanger sur les façons de faire, les contraintes, les objectifs propres à chaque direction en terme d'électricité.
- > d'uniformiser la connaissance sur l'ouverture du marché (le service Gestion des Energies des bâtiments ayant en quelque sorte une fonction de « veille » via les travaux de l'AITF notamment)
- > de bien prendre conscience du changement majeur de l'organisation du marché de l'électricité, des enjeux pour chacun en particulier et pour la ville en générale,
- > de créer in fine le consensus autour de l'idée que tôt ou tard la Ville entrerait dans l'éligibilité et que, en dépit des nombreuses interrogations existantes sur les conditions de mise en œuvre de cette ouverture de marché, il y avait lieu d'anticiper et d'ouvrir concrètement ce dossier. L'objectif étant notamment de pouvoir en temps opportun apporter des éléments utiles aux choix de l'exécutif municipal sur ce sujet.

## 2. Rencontres avec les fournisseurs

En juillet 2003 le groupe de travail a rencontré huit fournisseurs s'étant manifestés à la suite d'un courrier adressé à la quarantaine de fournisseurs répertoriés par la C.R.E et faisant part de l'intérêt de la Ville sur ce thème de l'ouverture du marché de l'électricité. Outre une meilleure connaissance des pratiques des fournisseurs et des principales règles de fonctionnement du marché, ces rencontres ont permis un investissement croissant de chacun des participants.

## 3. Programme établi

Il y avait alors lieu de définir :

- > les objectifs généraux de la ville de Lyon.
- > l'état des lieux :
  - les données existantes : quelles données (contrats, versions tarifaires, consommations, puissances, patrimoine, taux de modification /résiliation /création, ...)?, sous quelles formes (papier, numériques, ...)?, à quels endroits (services internes, fournisseurs, ...)?
  - la consommation : combien (en kWh, en euros, puissances souscrites)? part acheminement ? sur quels sites ? avec quelle gestion (éclairage public, bâtiments municipaux, bâtiments sous délégation ou autre gestion)? comment (courbes de charge...)?
  - les prévisions d'évolutions : évolutions de surfaces, d'équipements, ...
  - les services : convention dialège et autres, partenariats divers, ...
  - l'organisation de la Ville : circuit des factures, gestion des contrats, suivi des consommations, suivi de la concession, acteurs de la MDE, ...
  - les modes de fonctionnement : procédures fournisseur / client, procédures internes, optimisation des contrats, mode de paiement, ...
- > les choix à faire :
  - la définition des besoins : allotissement, intégration ou non des contrats d'acheminement, prestations associées, ...
  - les données à retenir pour l'expression des besoins : brutes ? élaborées ?

- les modalités de mise en concurrence, groupement, type de consultation, type de marché,
- la structure des prix
- l'intégration de la maîtrise de la demande en électricité.
- l'électricité verte : quels objectifs ? quels moyens ?
- la mise en place d'un suivi et d'évaluation qualitative et quantitative d'un futur marché, ...
- les critères de choix d'analyse des candidatures et des offres.

> les impacts prévisibles sur les moyens internes et modes de fonctionnement.

Remarques : la centralisation sur deux directions de la gestion de l'achat d'électricité est un atout pour cette préparation du fait de la concentration des informations, du nombre réduit d'acteurs internes.

De même la codification interne du patrimoine et des postes de commande Eclairage public élimine la problématique de la gestion des changements probables des références fournisseurs.

#### **4. Propositions du groupe de travail retenues par la Direction Générale**

- > Groupement de la Ville de Lyon avec le Centre Communal d'Action Sociale.
- > Recherche d'un Assistant à Maîtrise d'Ouvrage en vue de la préparation d'une éventuelle mise en concurrence de l'achat d'électricité

A ce stade, l'implication de l'élu concerné est forte. Elle s'est concrétisée en particulier lors de la rédaction du CCTP AMO, avec l'expression de questions autour de l'électricité verte. Elle s'est poursuivie lors de l'analyse de cette consultation et au fur et à mesure des résultats de la mission.

#### **5. Assistance à Maîtrise d'ouvrage pour la préparation de la mise en concurrence**

Le programme établi précédemment a permis de rédiger le CCTP de consultation de l'AMO. La rédaction de ce document a été faite conjointement par la Direction de l'Eclairage Public et la Direction Gestion Technique des Bâtiments, avec « aller-retours » auprès du groupe de travail. Une démarche « pas à pas », sous forme de tranches a été retenue, avec un rendu à chaque étape au groupe de travail, et un point avec l'élu. Cette mission comprend une dernière phase « évaluation du marché » après 6 mois de fonctionnement..

La méthode de travail choisie par la Ville conduit à une démarche longue : le groupe de travail a été créé début 2003, la consultation AMO a été lancée en mars 2004, le travail de l'Assistant à Maîtrise d'Ouvrage a démarré en septembre 2004. Fin 2004 une part de l'analyse des besoins (allotissements) a été réalisée. Cet étalement est du en partie à la recherche d'une relation permanente avec tous les acteurs internes concernés, afin de s'assurer de la prise en compte de tous les objectifs, toutes les contraintes, toutes les pratiques. Au-delà du consensus sur la démarche adoptée, ce fonctionnement en groupe de travail a permis de développer une collaboration très constructive de tous, dont les effets devraient perdurer au-delà de la seule mise en concurrence de l'achat d'électricité.

---

Anne GUILHOT, Ville de Lyon  
anne.guilhot@mairie-lyon.fr