

**Zeitschrift:** bulletin.ch / Electrosuisse

**Herausgeber:** Electrosuisse

**Band:** 113 (2022)

**Heft:** 12

**Artikel:** Mit Leistungsklausel Heimfall vereinfachen = Clause de performance dans le retour de concessions

**Autor:** Rouge, Nicolas / Bernard, Olivier

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1037175>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Mit Leistungsklausel Heimfall vereinfachen

**Konzessionen** | Bei Heimfall von Wasserrechtskonzessionen sollte die Kraftwerksanlage nicht unnötig Meinungsverschiedenheiten zwischen Konzessionären und Konzessionsgebern ausgesetzt werden, damit ihre Sicherheit, Verfügbarkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit gewährt bleibt. In diesem Artikel wird die Einführung von Leistungsklauseln im Rahmen einer Heimfallvereinbarung vorgeschlagen, um eine gerechte Entschädigung sicherzustellen.

NICOLAS ROUGE, OLIVIER BERNARD

**S**teigende Produktion erneuerbarer Energien, zunehmender Ausgleich intermittierender Produktion (Solar-/Windkraftwerke), Energietransfer vom Sommer in den Winter, globale Erwärmung, Dekarbonisierung, Mehrfachnutzung von Wasser... Die technischen, ökologischen, finanziellen und politischen Herausforderungen für Wasserkraftanlagen sind mannigfaltig.

Bis 2050 müssen die Wasserrechtskonzessionen von über 200 Anlagen,

die etwa zwei Drittel der Schweizer Produktion ausmachen, erneuert werden. Dabei geht es jedes Mal darum, die Bestimmungen über das Heimfallrecht zu diskutieren und im Fall einer Konzessionserneuerung die Betriebsbedingungen für die nächsten 80 Jahre festzulegen, wobei auch die Bestimmungen zur Renaturierung von Flüssen zu berücksichtigen sind. Dies wird sich auch auf die Eigentums- und Betriebsstrukturen der Wasserkraft in der Schweiz auswirken.

Der Heimfall ist kein Selbstzweck, und während in den 15 Jahren vor dem Heimfalltermin zahlreiche politische, rechtliche, technische und wirtschaftliche Diskussionen stattfinden können, sollte der Ausbau nicht unter den Folgen dieser Diskussionen leiden. Die derzeitigen Eigentümer sollten in der Lage sein, Effizienz und Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln, indem sie angemessene Entscheidungen über Instandhaltung und Modernisierung treffen, im Wissen, dass die Konzessi-

onsgeber dies bei der Festlegung der Entschädigung, die dem Konzessionsnehmer am Konzessionsende zusteht, berücksichtigen werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, einen Weg zu finden, um die Zuverlässigkeit der Anlagen zu gewährleisten, ihre Verfügbarkeit zu garantieren sowie eine nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen sicherzustellen.

Die geltenden eidgenössischen und kantonalen Gesetzgebungen lassen einen erheblichen Interpretationsspielraum hinsichtlich des Konzepts des Betriebszustandes der Anlagen beim Heimfall zu. Frühere Artikel [1, 2] zum Thema hatten das Ziel, zur Klärung der zur Diskussion stehenden Themen beizutragen und eine Beurteilungsmethode vorzuschlagen. Dabei sollten sie über den rein finanziellen Ansatz hinausgehen, um auch das technisch-betriebliche Wissen im Zusammenhang mit dem Lebenszyklusmanagement (d.h. einer langfristigen Betriebs- und Instandhaltungspolitik) im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu bewerten.

Dieser Artikel schlägt nun vor, beim Heimfall mithilfe einer Leistungsklausel eine für Konzessionäre und Konzessionsgeber gegenseitige Absicherung zu definieren, um sicherzustellen, dass eine faire und nachhaltige Vereinbarung für beide Seiten entsteht.

### Rechtsgrundlage

Gemäss Art. 67 des Bundesgesetzes über die Nutzbarmachung der Wasserkräfte (WRG) kann die konzedernde Gemeinde bei Ablauf der Konzession

ihr Heimfallrecht ausüben und somit die «nassen» Anlagenteile (Staumauer, Rohrleitung, Turbine etc.) kostenlos übernehmen und gegen Zahlung einer billigen Entschädigung an den Konzessionär diejenigen Anlagen erwerben, die der Stromerzeugung und -übertragung dienen («trockene» Teile wie Wechselstromgenerator, Transformator, Leittechnik etc.).

Die Gesetzgeber des Bundes und des Kantons Wallis (Art. 54 des kantonalen Gesetzes über die Nutzung der Wasserkräfte, kWRG) haben somit in Anbetracht des unentgeltlichen Charakters der Übernahme die Nutzungsdauer der nassen Teile auf die Konzessionsdauer beschränkt. Für «trockene Teile» oder Anlagen, die sowohl trockene als auch nasse Teile umfassen, ist hingegen keine Nutzungs- oder Gebrauchsdauer festgelegt. Am Ende der Konzession hat der ausscheidende Konzessionär Anspruch auf Zahlung einer billigen Entschädigung bei der Übertragung dieser Anlagen. Nach Art. 56 Abs. 2 kWRG «Die billige Entschädigung ist nach dem Sachwert zum Zeitpunkt des Heimfalls, das heisst nach dem Neuwert abzüglich der Wertverminderung für die der Lebensdauer dieser Anlagen entsprechende Abnutzung und technischen und wirtschaftlichen Alterswertung zu berechnen.» [3]

Um zu verhindern, dass das Heimfallrecht durch eine schlecht instand gehaltene oder zu störungsanfällige Anlage seines wirtschaftlichen Wertes beraubt wird, haben die Gesetzgeber eine Verpflichtung zur Erhaltung der Betriebsfähigkeit der dem Heimfall-

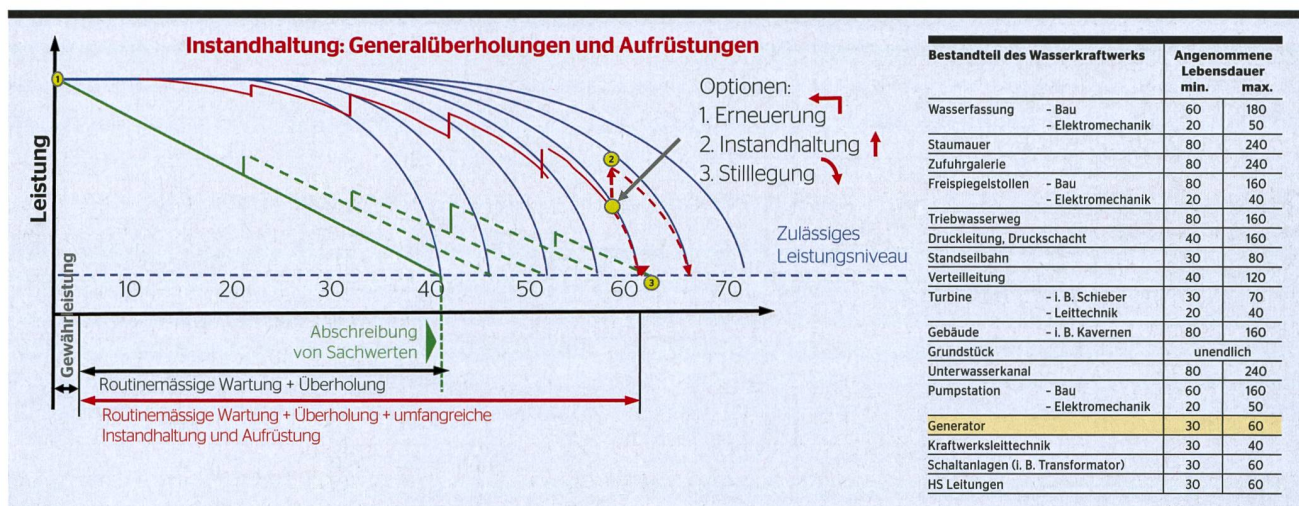
recht unterliegenden Anlagen eingeführt (Art. 67 Abs. 3 WRG; Art. 55 Abs. 1 kWRG). Gleichzeitig fördert der Gesetzgeber die Modernisierung und Erweiterung der Anlagen (Art. 67 Abs. 4 WRG; Art. 60 kWRG), aber auch Umbauarbeiten, die innerhalb von zehn Jahren vor Ablauf der Konzession durchgeführt werden müssen (Art. 69a kWRG).

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass einerseits dem künftigen Konzessionär die Übergabe einer Anlage in einem guten und leistungsfähigen Betriebszustand garantiert wird, während andererseits dem scheidenden Konzessionär eine angemessene Entschädigung bezahlt wird, die diesen Zustand berücksichtigt. Mit diesen Bestimmungen erkennen die Gesetzgeber also implizit an, dass die Zahlung einer billigen Entschädigung mit künftigen wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist, die über einen angemessenen Zeitraum gesichert werden sollten, ohne diese jedoch zu definieren.

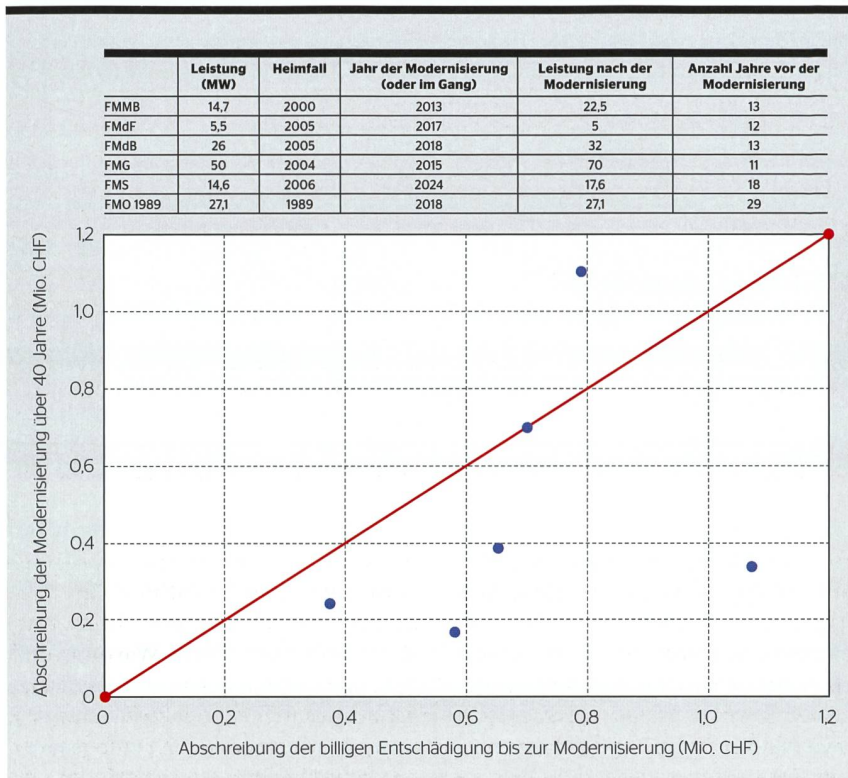
### Bisherige Erfahrungen

Das 1988 vom Energiedepartement des Kantons Wallis erstellte Dokument [4] schlägt Bandbreiten für die Nutzungsdauer vor. Diese Bandbreiten sind dadurch gerechtfertigt, dass die Nutzungsdauer eines industriellen Assets direkt von der angewandten Instandhaltungsstrategie abhängt (Bild 1).

Dieses Dokument wurde bei zahlreichen Heimfällen im Wallis verwendet: Champsec (1986), Forces Motrices de Martigny-Bourg SA (FMMB, 2000), de la Gougra SA (FMG, Navizence 2004),



**Bild 1** Auswirkung verschiedener Instandhaltungsstrategien auf die Nutzungsdauer eines Vermögenswertes Grundlage der angenommenen Lebensdauern, die in [4] definiert sind.



**Bild 2** Amortisation der billigen Entschädigung bis zur Modernisierung versus Amortisation der Modernisierung über 40 Jahre (nur teurer Teil).

de Fully SA (FMdF, 2005), de la Borgne SA (FMdB, 2006), de Sembrancher SA (FMS, 2006), d’Orsières SA (FMO 1989/2017 für 2027), du Grand St. Bernard SA (2015 für 2040), sowie SBB-Barberine (2010), Ernen-Mörel (2018 für 2023), Salanfe SA (2020 für 2032)...

Eine Analyse der Heimfälle der in **Bild 2** aufgeführten Anlagen zeigt, dass die meisten Unternehmen mehr als ein Jahrzehnt nach dem Heimfall

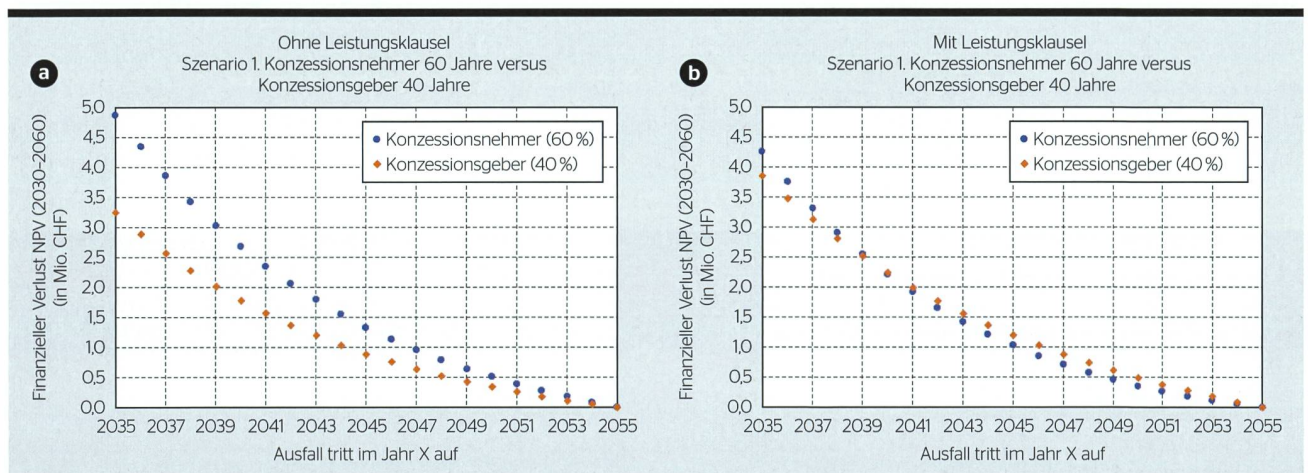
eine umfassende Modernisierung durchgeführt haben, bei der in den meisten Fällen die Maschinengruppen ersetzt wurden, wodurch die Leistung und der Wirkungsgrad gesteigert wurden. Während dieses Zeitraums mussten die Aktionäre keine Abschreibungen vornehmen. Diese «Nicht-Ausgaben» führten dazu, dass bei fünf der sechs analysierten Heimfälle die Entschädigung mehr als vollständig kompensiert werden konnte.

Diese Ergebnisse berücksichtigen weder Leistungsverbesserungen (Energie-, Leistungs- und/oder Effizienzgewinne) noch energiewirtschaftliche Optimierungen im Zusammenhang mit der Erneuerung. Die Dauer von zehn Jahren nach dem Heimfall scheint ein guter Analysezeitraum zu sein, um eine Leistungsklausel einzufügen.

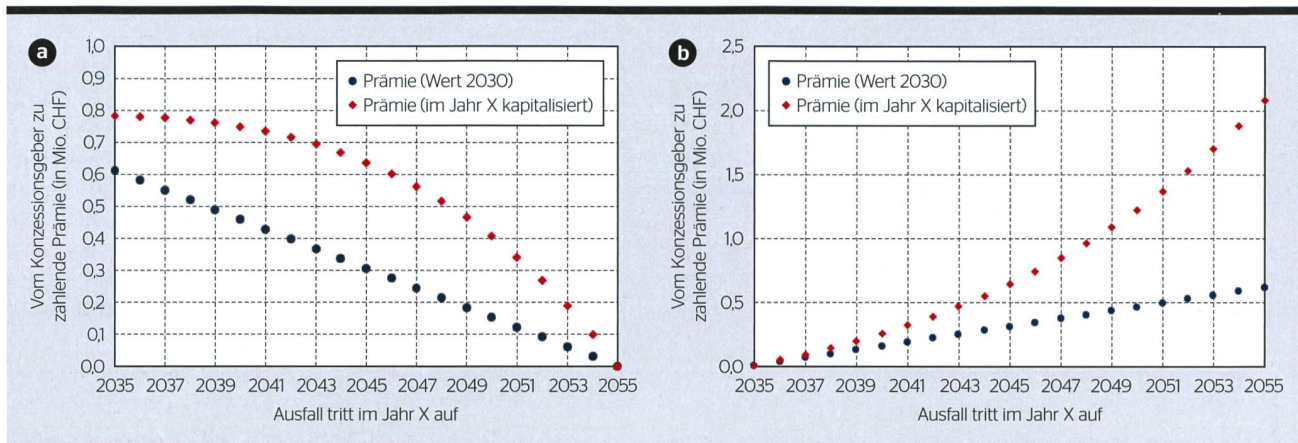
### Theoretische Aspekte einer Leistungsklausel

Bei den Verhandlungen rund um den Kauf oder Verkauf eines Unternehmens kommt es nicht selten zu erheblichen Unterschieden in der Wertvorstellung zwischen Käufer und Verkäufer. Eine Möglichkeit, diese Unterschiede auszugleichen, ist die Aufnahme einer oder mehrerer Leistungsklauseln in den Kaufvertrag. Eine solche Klausel ist eine vertragliche Verpflichtung des Käufers, dem Verkäufer einen zusätzlichen Ausgleich zu zahlen, der auf dem Erreichen bestimmter Ziele beruht [5]. Um potenzielle zukünftige Streitigkeiten zu vermeiden, ist es wichtig, die Kriterien, die zur Berechnung der zusätzlichen Vergütung herangezogen werden, detailliert anzugeben. Die Kriterien müssen realistisch, erreichbar und nicht willkürlich sein, da sonst die Motivation und der gewünschte Effekt nie erreicht werden. Dabei gilt: Je länger die Laufzeit, umso schwieriger wird es, die zusätzliche Vergütung aufgrund der Veränderungen, die im Laufe der Jahre auftreten können, zu bewerten.

Leistungsklauseln für den Heimfall könnten abhängig von der Verfügbarkeit der Wasserkraftwerke, von der Nutzungsdauer der Anlagen und von



**Bild 3** Vergleich der finanziellen Verluste ohne und mit Leistungsklausel in Abhängigkeit vom Jahr, in dem ein Ausfall des von einer Meinungsverschiedenheit über die Lebensdauer betroffenen Asstes eintritt.



**Bild 4** Zahlung einer Leistungsklausel und Wert der für jeden Akteur zu zahlenden Prämien in Abhängigkeit vom Entscheidungsszenario.

der zur Instandhaltung eingesetzten Aufwände und/oder abhängig vom Auftreten oder Nichtauftreten von grösseren Ausfällen festgelegt werden.

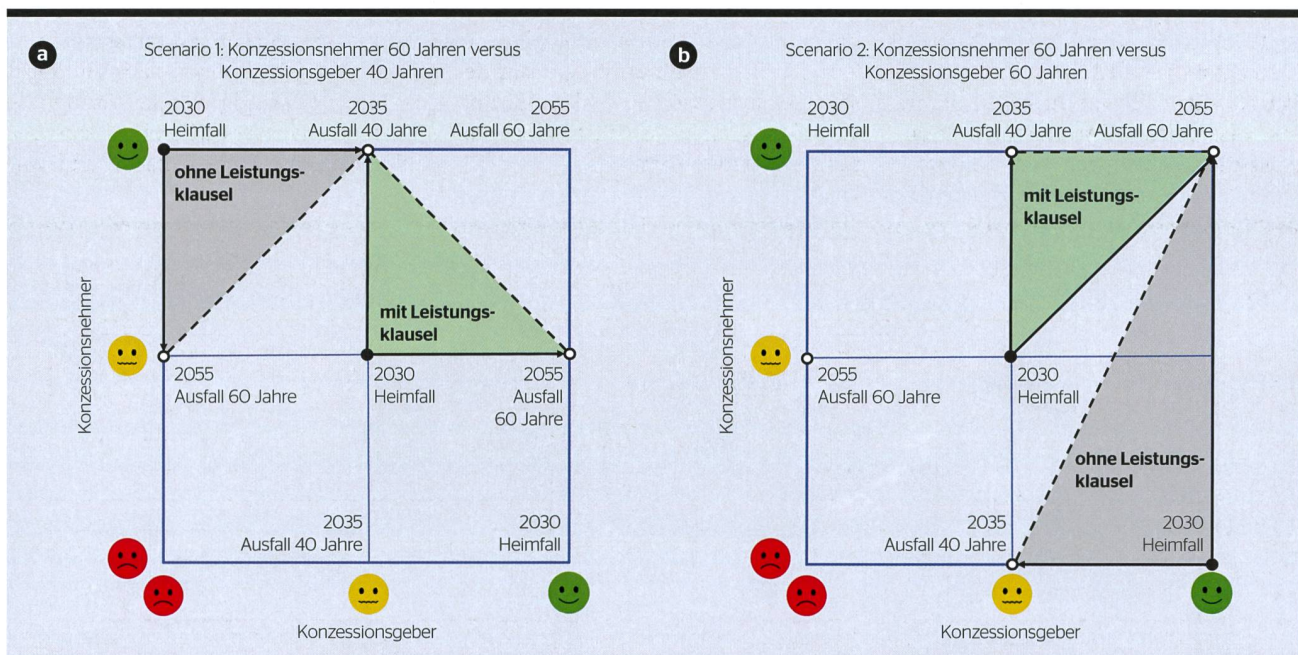
Gemäss der kantonalen Gesetzgebung im Kanton Wallis muss zehn Jahre vor Ablauf der Konzession ein umfassender Bericht vorgelegt werden, der die Einhaltung der Wartungs- und Erneuerungspflicht belegt. Dieser Bericht muss insbesondere eine Analyse des Zustands der Anlagen ([1, 2]), der mit der Anlage verbundenen Risiken, die Strategie und den Plan zur Instandhaltung und die Investitionen bis zum Konzessionsende und darüber hinaus enthalten, in dem die durchzuführenden Massnahmen

sowie die Historie der Leistungsindikatoren (Einspeisung, Produktion, Verfügbarkeit ...) aufgeführt werden. Der Konzessionsnehmer und der Konzessionsgeber verfügen somit über alle Elemente, um den Zustand der Anlagen sowie die Verfügbarkeit der Anlage bis zum Konzessionsende und danach zu verfolgen und somit erreichbare Leistungsklauseln zu definieren.

**Praktisches Beispiel**

Ein Konzessionär und ein Konzessionsgeber verhandeln über einen Heimfall im Jahre 2030. Es kommt zu Meinungsverschiedenheiten bei der Bestimmung einer billigen Entschädi-

gung im Zusammenhang mit einer 1995 getätigten Investition im Wert von 3,5 Mio. CHF. Der Konzessionär, der die durchgeführte Wartung und seinen Wartungsplan berücksichtigt, berechnet die billige Entschädigung ausgehend von einer Nutzungsdauer des betreffenden Assets von 60 Jahren. Der Konzessionsgeber bestreitet diese Nutzungsdauer und will 40 Jahre durchsetzen. Zwei Szenarien sind möglich: Der Konzessionsgeber zwingt dem Konzessionsnehmer diejenige Entschädigung auf, die sich auf eine Nutzungsdauer von 40 Jahren bezieht (Szenario 1) oder der Konzessionsgeber akzeptiert die vom Konzessionsneh-



**Bild 5** Zustand der Frustration und des Unbehagens der Akteure in Abhängigkeit von den Entscheidungsszenarien beim Heimfall und dem Eintretenszeitpunkt eines Ausfalls des Assets, das von einer Meinungsverschiedenheit über die Lebensdauer unter Berücksichtigung einer Leistungsklausel betroffen ist.

mer vorgeschlagene Entschädigung, die sich auf eine Nutzungsdauer von 60 Jahre bezieht. Die zur Diskussion stehende finanzielle Auswirkung am Ende der Konzession beläuft sich auf 1,02 Mio. CHF (Szenario 2).

Um die Bedeutung der zu treffenden Entscheidung richtig einzuschätzen, ist es notwendig, einen Blick auf die zukünftige Konzession zu werfen und die Folgen einer möglichen Nichtverfügbarkeit des von der Meinungsverschiedenheit betroffenen Anlagenteils abzuschätzen. Unter der Annahme, dass diese Anlage (Laufwasser) eine zwölfmonatige Nichtverfügbarkeit einer der Gruppen (3 x 30 MW) verursachen könnte, beläuft sich der Produktionsverlust auf etwa 140 GWh. Bei einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 80 bis 110 CHF/MWh und einem durchschnittlichen Gestehungspreis von 40 CHF/MWh kann sich die finanzielle Auswirkung der Nichtverfügbarkeit in einem bestimmten Jahr zwischen 5,6 und 9,8 Mio. CHF bewegen, was dem Fünf- bis Zehnfachen der Abweichung von der billigen Entschädigung entspricht.

Eine Leistungsklausel kann zum Zeitpunkt des Heimfalls integriert werden, um die Auswirkungen der Unsicherheiten besser zu verteilen, welche mit dem Ausfall der von der Meinungsverschiedenheit betroffenen Anlage verbunden sind. Der betroffenen Anlage kann aus Sicht der Akteure der zukünftigen Konzession Folgendes widerfahren:

- Ausfall nach 40 Jahren und damit die Möglichkeit, Produktionseinnahmen mit einem Anlagenteil zu erzielen, dessen Restwert gleich null ist (Szenario 1).

- Ausfall vor 60 Jahren und damit Generierung von Verlusten, die durch eine Anlage mit einem Restwert von nicht null ausgelöst werden (Szenario 2).

Im Falle von Szenario 1 sollte die Leistungsklausel darin bestehen, dem ehemaligen Konzessionär einen Teil der nach 2035 erzielten Gewinne zurückzugeben. Im Fall von Szenario 2 würde die Leistungsklausel den ehemaligen Konzessionär dazu verpflichten, einen Teil der bei dem Heimfall bezahlten billigen Entschädigung zurückzugeben, um die Verluste der Akteure der neuen Konzession auszugleichen.

**Bild 3** zeigt den Effekt ohne und mit Leistungsklausel, während **Bild 4** die vom Konzessionär oder Konzessionsgeber zu zahlende Prämie in Abhängigkeit davon darstellt, ob ein Ausfall eintritt oder nicht.

Interessanterweise wird der Wert der Prämie, die der Konzessionsgeber im Fall von Szenario 1 an den Konzessionsnehmer zu zahlen hat, bei Kapitalisierung im Jahr X grösser als der Wert, den der Konzessionsnehmer zum Zeitpunkt des Heimfalls ab 2045 bezahlt hätte. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Konzessionär, hätte er diesen Betrag im Jahr 2030 zur Verfügung gehabt, ihn zu seinem Vorteil mit einer IRR (Internal Rate of Return) von 5% hätte arbeiten lassen können. Ebenso übersteigt die Prämie, die der Konzessionär an den Konzessionsgeber zahlen müsste, den beim Heimfall zu zahlenden Betrag, wenn der Ausfall vor 2045 eintritt (Szenario 2).

### Schlussfolgerung

Dieser Artikel zeigt anhand eines Beispiels, dass alle an der künftigen Konzession beteiligten Akteure ein starkes

Interesse daran haben, über Anlagen zu verfügen, die sich in einem guten Zustand befinden, um sachgemäss betrieben werden zu können. Beim Heimfall scheint es für den Konzessionsgeber wichtig zu sein, eine Vertrauensbeziehung zum Konzessionär aufzubauen, um zu verhindern, dass das Heimfallrecht durch eine schlecht gewartete Anlage, die zu viele Betriebsrisiken birgt, seines wirtschaftlichen Wertes beraubt wird.

Die Einführung einer Leistungsklausel beim Heimfall ist ein möglicher Weg, um alle Akteure in einer Partnerschaft (win-win) in eine Position zu bringen, die für alle Beteiligten von Vorteil sein kann (**Bild 5**). Diese Methode könnte auch bei Erweiterungen und Modernisierungen vor dem Heimfall im Rahmen der Vereinbarung über den nicht amortisierten Teil am Ende der Konzession (Art. 67 Abs. 4 WRG) angewandt werden.

### Referenzen

- [1] Nicolas Rouge, Olivier Bernard, « Vers des valeurs intrinsèques fin de concession hydraulique maîtrisées », Wasser Energie und Luft, Heft 4/2020.
- [2] Nicolas Rouge, Olivier Bernard, « Wertermittlung am Ende der Konzession », Bulletin SEV/VSE 11/2020, S. 44-48.
- [3] Botschaft des Staatsrates an den Grossrat zur Strategie Wasserkraft, Kanton Wallis, 3. Dezember 2015.
- [4] Wirtschaftlich-technische Berechnungsgrundlagen zur Wertermittlung einer Wasserkraftanlage mit oder ohne vorgezogenem Heimfall, Energiedepartement des Kantons Wallis, September 1988.
- [5] CAFA, La clause de performance - rapprocher acheteur et vendeur, cafafinance.com, 2022.

### Autoren

**Nicolas Rouge** ist Asset Manager bei Alpiq SA.  
→ Alpiq Suisse SA, 1001 Lausanne  
→ nicolas.rouge@alpiq.com

Dr. **Olivier Bernard** ist Leiter Energie-Services bei Altis Groupe SA.  
→ Altis Groupe SA, 1934 Le Châble  
→ olivier.bernard@altis.swiss

## Datendienstleistungen für Energieversorger



### Wir unterstützen EVU/VNB kompetent in den Bereichen:

- Mess- und Energiedatenmanagement (Strom, Gas, Wärme, Wasser)
- Metering und Zählerfernauslesung
- Visualisierung, Auswertung und Reporting und Portale
- Energieprognosen, Energieabrechnung von EVG / ZEV
- Datenschutz und Datensicherheit (ISO 27001 zertifiziert)
- Arbeitsunterstützung und Support

### Sysdex AG

Im Schörli 5  
CH-8600 Dübendorf

Tel. 044 537 83 10  
www.sysdex.ch

NEUTRAL



SICHER



ZUVERLÄSSIG

## Spielend einfach

mit dem Security Assessment deine IT- und OT-Systemlandschaft durchleuchten und mögliche Schwachstellen eruieren.



esolva ag Weinfelden Arbon St.Gallen Landquart T +41 58 458 60 00 www.esolva.ch info@esolva.ch

## Hält Extremes aus: Pro Tape.

Wie widrig die Bedingungen auch sind, die Pro-Tape-Bänder halten Extremes aus: **Hitze, Kälte, Wasser, Chemikalien und starken Abrieb**. Sie haften auf jeder Oberfläche und sind erhältlich in extrem vielen Farben und Breiten.

[brother.ch/extreme](http://brother.ch/extreme)



### Brother Pro Label Tool App.

Erstellen und Bearbeiten Sie professionelle Etiketten und profitieren Sie von druckfertigen Branchenvorlagen. **Jetzt gratis downloaden.**



### Geeignet für die Kennzeichnung von:

- ✓ Elektrischen Schalttafeln
- ✓ Kabeln und Kabelbäumen
- ✓ Beleuchtungssystemen
- ✓ Verteilern
- ✓ Ladestationen





# Clause de performance dans le retour de concessions

**Concessions hydrauliques** | Lors de retour de concessions de droit d'eau, l'aménagement hydraulique ne doit pas subir les discussions entre concessionnaires et concédants afin de garantir sa sécurité, sa disponibilité, son efficacité et sa durabilité. L'article propose d'instaurer des clauses de performance dans une convention de droit de retour afin de garantir une indemnité équitable.

NICOLAS ROUGE, OLIVIER BERNARD

**A**ugmentation de la production d'énergie renouvelable, compensation accrue de la production intermittente (solaire/éolien), transfert d'énergie d'été vers l'hiver, réchauffement climatique, décarbonation, multiusage de l'eau... Tous ces sujets constituent pour les aménagements hydroélectriques de véritables défis techniques, écologiques, financiers et politiques.

D'ici 2050, plus de 200 aménagements, soit environ 2/3 de la production suisse, devront renouveler leurs conces-

sions de droit d'eau. Il s'agit à chaque fois de discuter des dispositions en matière de droit de retour et de déterminer les conditions d'exploitation pour les 80 prochaines années, tout en tenant compte des dispositions en matière d'assainissement des cours d'eau. Ceci aura également des répercussions sur les structures de la propriété et de l'exploitation des centrales hydrauliques en Suisse.

Le retour de concessions n'est pas une fin en soi et, si de nombreuses discussions politiques, juridiques, techniques

et économiques doivent avoir lieu durant les 15 ans précédant le retour de concessions, l'aménagement ne devrait pas subir de conséquences de ces discussions. Les propriétaires actuels doivent pouvoir continuer à développer l'efficacité et la durabilité en prenant des décisions de maintenance et de modernisation appropriées, en sachant que les concédants en tiendront compte lors de la détermination de l'indemnité équitable due au concessionnaire à fin de concession. Il est primordial de trouver un moyen pour assurer la fiabilité

des aménagements, garantir leurs disponibilités et mettre en place une gestion durable des ressources.

Les législations fédérale et cantonales en vigueur laissent une importante marge d'interprétation quant à la notion d'état d'entretien des installations au retour de concessions. Les articles précédents [1, 2] avaient pour buts de contribuer à clarifier les éléments sujets à discussion et de proposer une méthodologie d'appréciation, tout en dépassant la seule approche financière afin de valoriser les connaissances industrielles liées à la gestion du cycle de vie de ces actifs dans un esprit de développement durable.

Cet article a pour but de proposer, lors du retour de concessions, de définir une assurance pour les concessionnaires et concédants en ajoutant une clause de performance afin de garantir l'émergence d'un accord équitable et durable pour les deux parties.

### Bases juridiques

En vertu de l'art. 67 de la Loi fédérale sur l'utilisation des Forces Hydrauliques (LFH), la communauté concédante peut, à l'échéance de la concession, exercer son droit de retour et ainsi reprendre gratuitement les installations « mouillées » (barrage, conduite, turbine, etc.) et moyennant le paiement d'une indemnité équitable au concessionnaire, les installations servant à la production et au transport de l'électricité (parties « sèches » ou « onéreuses » telles qu'alternateur, transformateur, contrôle-commande, etc.).

Le législateur fédéral et son homologue valaisan (art. 54 de la Loi canton-

nale sur l'utilisation des Forces Hydrauliques, LcFH) ont ainsi, considérant le caractère gratuit de la reprise, limité la durée d'usage des parties mouillées à la durée de la concession. En revanche, aucune durée d'usage ou d'utilité n'est définie pour les « parties sèches », ni pour les installations regroupant des parties sèches et mouillées. À fin de concession, le concessionnaire sortant a droit au paiement d'une indemnité équitable lors du transfert de ces installations. Selon l'art. 56 al.2 LcFH, « l'indemnité équitable est calculée en partant de la valeur réelle au moment du retour, c'est-à-dire d'après la valeur à neuf, réduite de la moins-value résultant de l'usure correspondant à la durée de vie de ces installations et de leur dépréciation économique et technique » [3].

Pour empêcher que le droit de retour soit dépouillé de sa valeur économique par une installation dégradée ou présentant trop de risques de dysfonctionnement, les législateurs ont imposé une obligation de maintenir en état d'être exploitées les installations soumises au droit de retour (art. 67 al.3, LFH; art. 55 al.1, LcFH). En parallèle, ils encouragent la modernisation et l'agrandissement des installations (art. 67 al.4 LFH; art. 60 LcFH), mais également les travaux de transformation qui doivent être réalisés au cours des 10 années qui précèdent l'expiration de la concession (art. 69a LFH).

Il est primordial de garantir d'une part au futur concessionnaire la remise d'un aménagement dans un bon état d'entretien et performant, tout en payant d'autre part au concessionnaire

sortant une indemnité équitable qui tienne compte de cet état. Par ces dispositions, les législateurs reconnaissent donc implicitement que le versement d'une indemnité équitable est associé à des avantages économiques futurs qui devraient être sécurisés sur une durée raisonnable, sans pour autant définir cette dernière.

### Expériences passées

Le document établi par le Département de l'Energie du Valais en 1988 [4] propose des fourchettes de valeur de durée d'utilité. Ces fourchettes se justifient par le fait que la durée d'utilité d'un actif industriel dépend directement de la stratégie de maintenance appliquée (figure 1).

Ce document a été utilisé dans de nombreux retours de concessions en Valais: Champsec (1986), Forces Motrices de Martigny-Bourg SA (FMMB, 2000), de la Gougria SA (FMG, Navizence 2004), de Fully SA (FMdF, 2005), de la Borgne SA (FMdB, 2006), de Sembrancher SA (FMS, 2006), d'Orsières SA (FMO 1989/2017 pour 2027), du Grand St Bernard SA (2015 pour 2040), ainsi que CFF-Barberine (2010), Ernen-Mörel (2018 pour 2023), Salanfe SA (2020 pour 2032)...

Une analyse du retour des concessions des aménagements mentionnés à la figure 2 permet de constater que la plupart des sociétés ont procédé à une modernisation lourde plus d'une dizaine d'années après le retour de concessions, avec pour la plupart, remplacement des groupes de production, gagnant en puissance et en rendement. Pendant ce laps de temps, les

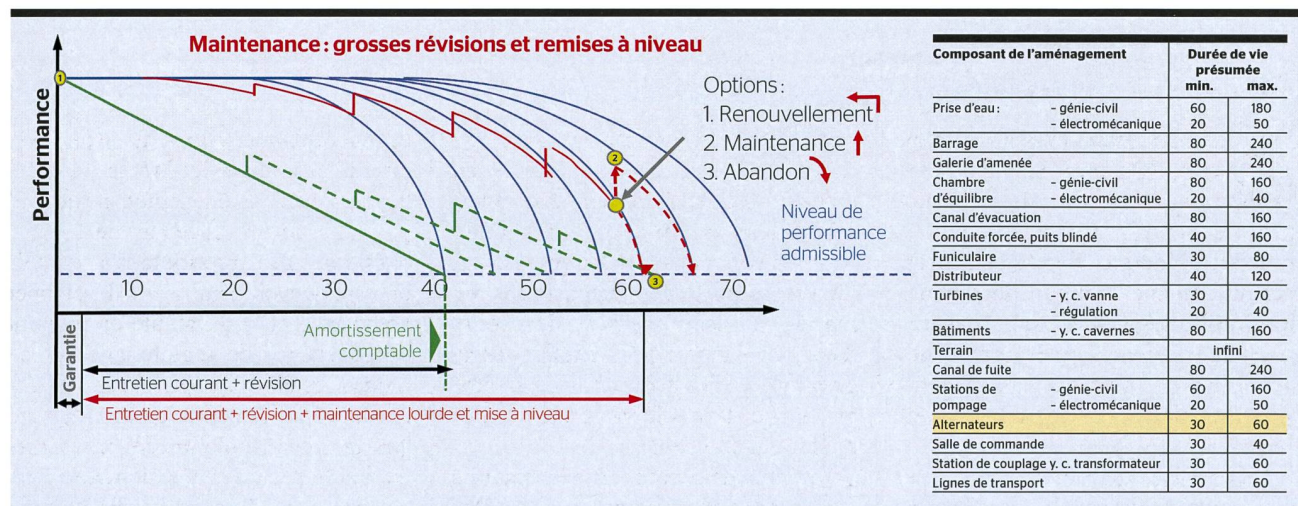
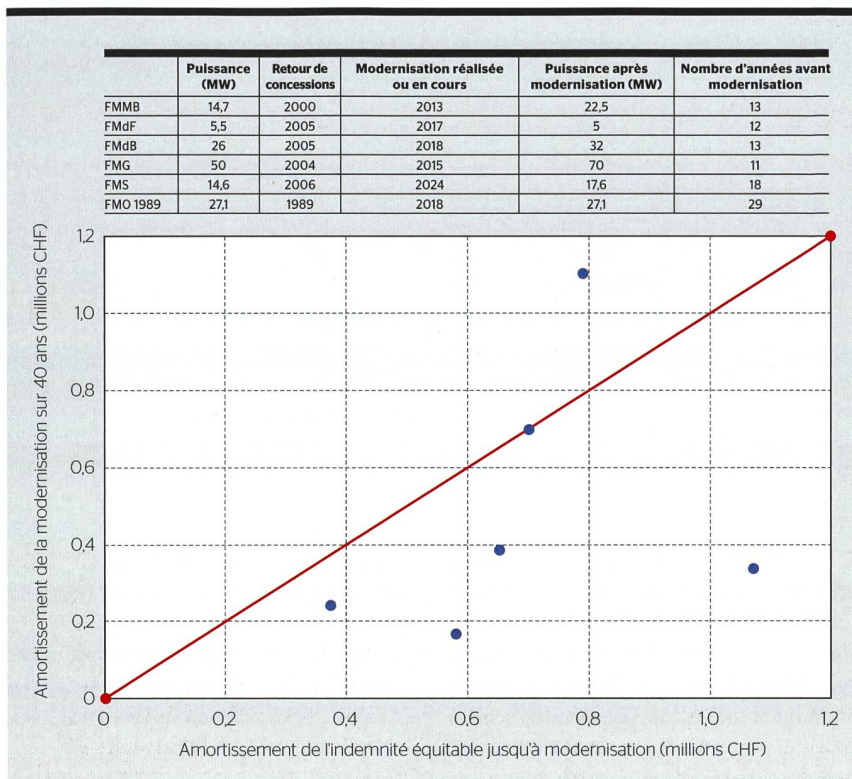


Figure 1 Effet de différentes stratégies de maintenance sur la durée d'utilité d'un actif base des durées de vie présumées définies dans [4].



**Figure 2** Amortissement de l'indemnité équitable jusqu'à la modernisation, versus amortissement de la modernisation sur 40 ans (uniquement partie onéreuse).

actionnaires n'ont pas eu à couvrir de charges d'amortissements. Ces « non-dépenses » ont permis pour cinq des six aménagements analysés de rembourser, plus que pleinement, l'indemnité équitable versée.

Ces résultats ne tiennent pas compte de l'amélioration des performances (gains en énergie, en puissance et/ou en rendement), ni de l'optimisation faite pour le meilleur placement énergétique de la modernisation. La durée

de 10 ans après le retour de concessions semble être une bonne durée d'analyse pour y insérer une clause de performance.

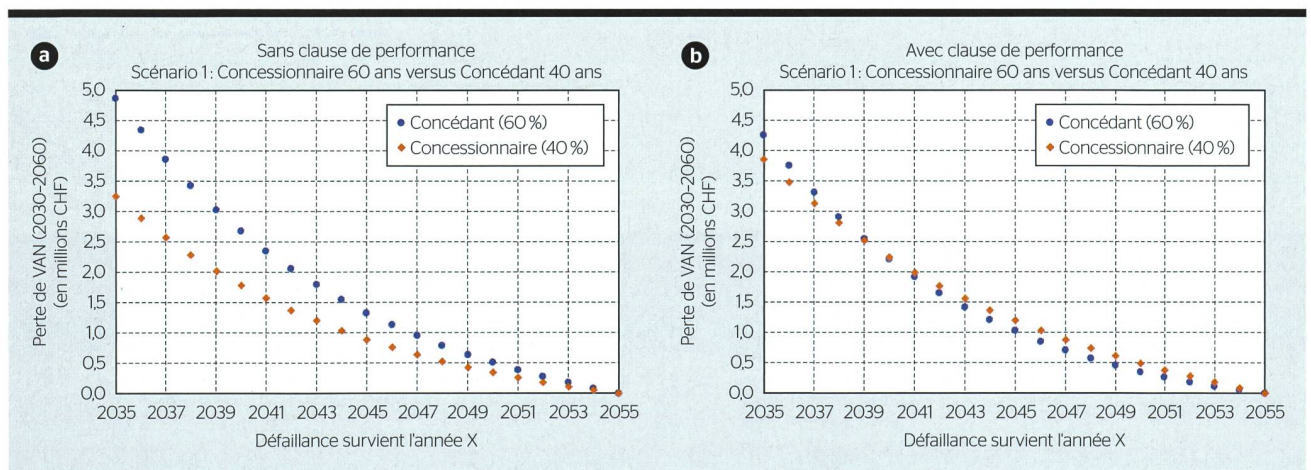
**Les aspects théoriques d'une clause de performance**

Lors des négociations entourant l'achat ou la vente d'une société, il n'est pas rare de constater des différences importantes dans la perception de la valeur entre l'acheteur et le vendeur. Une

manière de réconcilier ces différences est l'ajout d'une ou plusieurs clauses de performance au contrat de vente. Cette clause est un engagement contractuel par lequel l'acheteur s'engage à verser au vendeur une compensation additionnelle basée sur l'atteinte d'objectifs spécifiques [5]. Afin d'éviter des litiges potentiels futurs, il est important de spécifier en détail les critères utilisés pour calculer la compensation additionnelle. Les critères doivent être réalistes, non arbitraires et atteignables, sinon la motivation et l'effet recherché ne seront jamais atteints. À noter que plus la durée sera longue, plus elle deviendra difficile à évaluer à cause des changements pouvant survenir au cours des années.

Les clauses de performance pour le retour de concessions pourraient s'appliquer sur la disponibilité de l'aménagement, la durée d'utilité des équipements et les montants engagés pour la maintenance ou/et en fonction de la survenue ou non de défaillances importantes.

Selon la législation cantonale valaisanne, un rapport complet attestant du respect de l'obligation d'entretien et de renouvellement doit être fourni 10 ans avant l'échéance des concessions. Ce rapport doit notamment contenir une analyse de l'état des installations [1, 2]), des risques associés à l'aménagement, la stratégie et le plan de maintenance et d'investissements d'ici la fin de concession et au-delà qui précisent les actions à mener, ainsi que l'historique des indicateurs de performances (apport, production, disponibilité...). Concessionnaire et concédant ont dès lors tous les



**Figure 3** Comparaison de pertes financières sans et avec clause de performance en fonction de l'année d'occurrence d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinions sur la durée de vie.

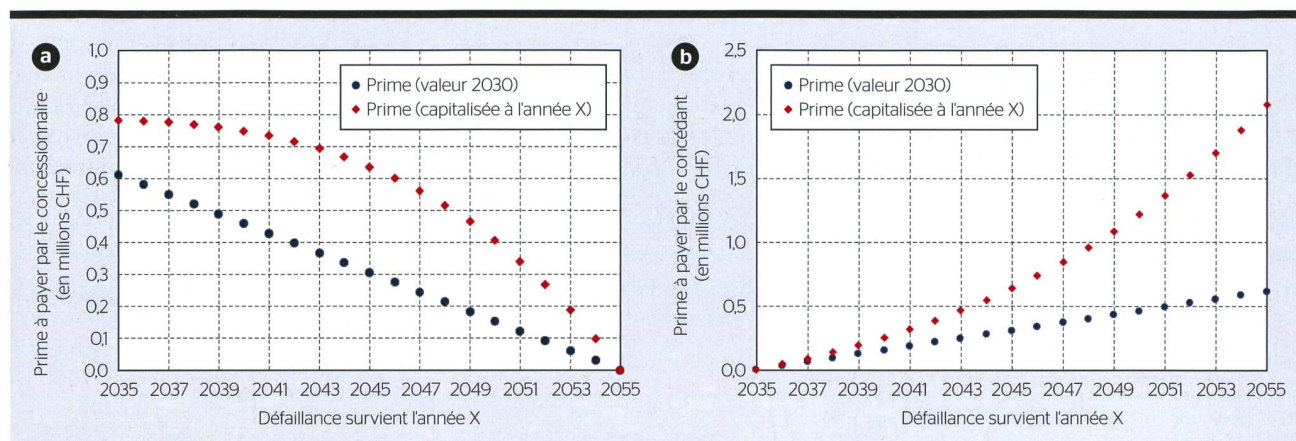


Figure 4 Paiement d'une clause de performance et valeur des primes à payer pour chaque acteur en fonction du scénario de décision.

éléments pour suivre l'état des installations, ainsi que la disponibilité de l'aménagement d'ici la fin de la concession et après, ainsi, la possibilité de définir des clauses de performance atteignables.

**Exemple pratique**

Un concessionnaire et un concédant négocient un retour de concessions pour 2030. Une divergence apparaît pour la détermination d'une indemnité équitable en lien avec un investissement d'une valeur de 3,5 millions CHF réalisé en 1995. Le concessionnaire, tenant compte de l'entretien réalisé et de son plan de maintenance, calcule l'indemnité équitable à partir

d'une durée de vie utile de l'actif concerné de 60 ans. Le concédant conteste cette durée de vie et veut imposer 40 ans. Deux scénarii sont possibles: le concédant impose sa valeur de 40 ans au concessionnaire (scénario 1) et le concédant accepte la valeur de 60 ans proposée par le concessionnaire (scénario 2). L'enjeu financier à fin de concession s'élève à 1,02 million CHF.

Pour bien mesurer l'enjeu de la décision à prendre, il est nécessaire de se projeter dans la future concession et d'évaluer les conséquences d'une éventuelle indisponibilité de l'actif concerné par la divergence. En admettant que cet actif (fil de l'eau) puisse causer une

indisponibilité de 12 mois d'un des groupes (3 x 30 MW), la perte de production s'élève à environ 140 GWh. En admettant un prix moyen de vente variant entre 80 et 110 CHF/MWh et un prix de revient moyen de 40 CHF/MWh, la conséquence financière de l'indisponibilité peut varier dans une année donnée entre 5,6 et 9,8 millions CHF, soit entre 5 et 10 fois la divergence sur l'indemnité équitable.

Une clause de performance peut être intégrée au moment du retour afin de mieux répartir l'effet des incertitudes associées à la défaillance de l'actif concerné par la divergence. L'actif peut faire l'objet pour les acteurs de la future concession:

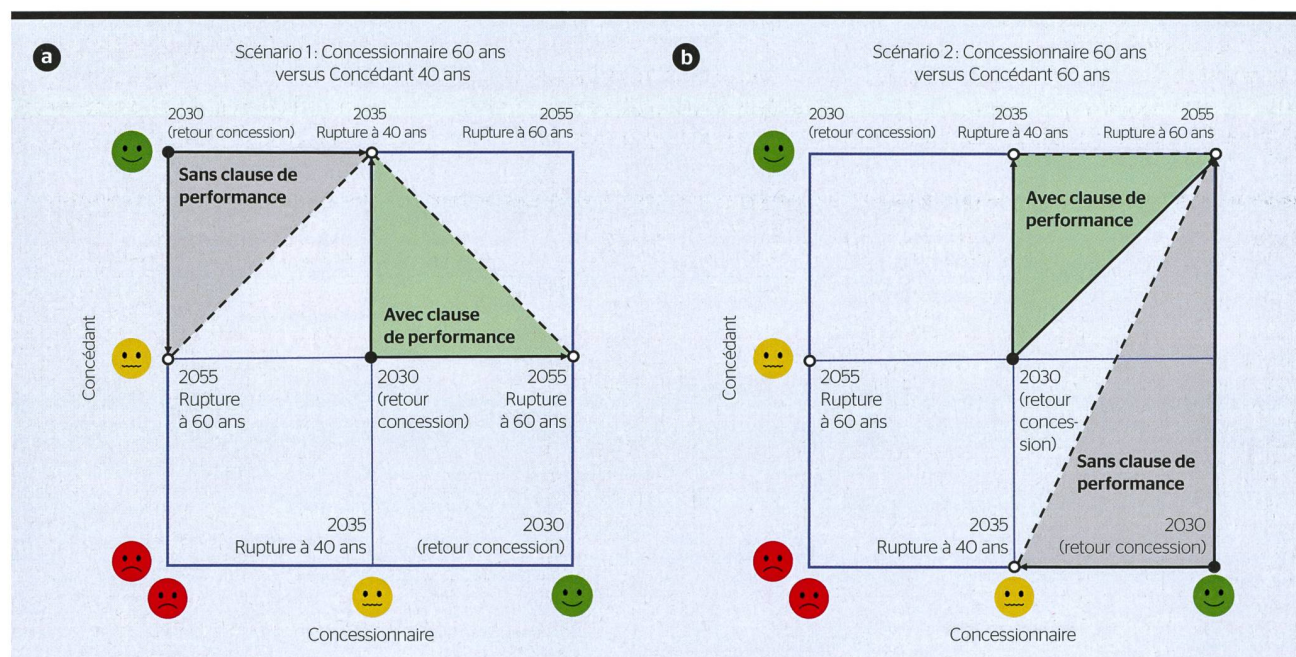


Figure 5 État de frustration et de malaise des acteurs en fonction des scénarii de décisions prises au retour et de la date d'apparition d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinions sur la durée de vie avec prise en compte d'une clause de performance.

- d'une défaillance après 40 ans et ainsi permettre d'enregistrer des revenus de production à l'aide d'un actif dont la valeur résiduelle est nulle (scénario 1);
- d'une défaillance avant 60 ans et ainsi générer des pertes induites par un actif dont la valeur résiduelle n'est pas nulle (scénario 2).

Dans le cas du scénario 1, la clause de performance devrait consister à reverser à l'ancien concessionnaire une partie des gains réalisés après 2035. Dans le cas du scénario 2, la clause de performance impose à l'ancien concessionnaire de reverser une partie de l'indemnité équitable versée lors du retour pour compenser les pertes des acteurs de la nouvelle concession.

La **figure 3** illustre l'effet sans et avec clause de performance, tandis que la **figure 4** représente la prime à payer par le concessionnaire ou le concédant en fonction de la survenue ou non d'une défaillance.

Il est intéressant de noter que la valeur de la prime à payer par le concédant au concessionnaire dans le cas du scénario 1 devient, lorsqu'elle est capi-

talisée à l'année X, plus importante que celle qu'il aurait payée au moment du retour à partir de 2045. Ceci s'explique par le fait que si le concessionnaire avait eu ce montant à sa disposition en 2030, il aurait pu le faire travailler à son profit à un TRI de 5%. De même, la prime que devrait verser le concessionnaire au concédant excède le montant à payer lors du retour si la défaillance survient avant 2045 (scénario 2).

### Conclusion

Cet article démontre à l'aide d'un exemple que tous les acteurs de la future concession ont un intérêt fort à disposer d'actifs en bon état d'être exploités. Lors du processus de retour de concessions, il apparaît important pour le concédant d'établir une relation de confiance avec le concessionnaire afin d'éviter que le droit de retour ne soit dépouillé de sa valeur économique par une installation mal entretenue présentant trop de risques de dysfonctionnement fortuit.

L'introduction d'une clause de performance lors du retour de concessions est un moyen permettant de positionner

tous les acteurs dans un partenariat (win-win) qui peut se retrouver gagnant pour tous (**figure 5**). À noter enfin que cette méthodologie pourrait également être appliquée lors d'agrandissements et de modernisations avant un retour de concessions dans le cadre de la Convention de la part non amortie à fin de concession (art. 67 al. 4 de la LFH).

### Références

- [1] Nicolas Rouge, Olivier Bernard, « Vers des valeurs intrinsèques fin de concession hydraulique maîtrisées », Wasser Energie und Luft, Heft 4/2020.
- [2] Nicolas Rouge, Olivier Bernard, « Valeurs intrinsèques en fin de concession », Bulletin SEV/AES 11/2020, p. 39-43.
- [3] Message du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la stratégie force hydraulique du Canton du Valais, 3 décembre 2015.
- [4] Évaluation technico-économique d'un aménagement hydro-électrique lors de l'exercice du droit de retour avec ou sans anticipation, Département de l'Énergie du Valais, septembre 1988.
- [5] CAFA, La clause de performance - rapprocher acheteur et vendeur, cafafinance.com, 2022.

### Auteurs

**Nicolas Rouge** est asset manager à Alpiq SA.  
→ Alpiq Suisse SA, 1001 Lausanne  
→ nicolas.rouge@alpiq.com

D' **Olivier Bernard** est asset manager à Altis Groupe SA.  
→ Altis Groupe SA, 1934 Le Châble  
→ olivier.bernard@altis.swiss

## Power Monitoring Expert Cloud

La meilleure solution cloud de gestion de l'énergie et de la distribution électrique, du résidentiel aux grands sites industriels.

### Efficacité et fiabilité

- Gestion des consommations et coûts liés à l'énergie
- Supervision de la distribution électrique en temps réel
- Prévention des incendies électriques

### Installation simple et cybersécurité élevée

- Solution Plug-and-Play avec un simple routeur VPN
- Cryptage des données de bout en bout, conforme à la norme IEC 62443

[se.com/ch/pmecloud-fr](https://se.com/ch/pmecloud-fr)

Life Is On | **Schneider**  
Electric

2022 Schneider Electric. Tous droits réservés. Life Is On Schneider Electric est une marque commerciale et la propriété de Schneider Electric SA, de ses filiales et entreprises associées. Toutes les autres marques commerciales sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.