

<b>Zeitschrift:</b>	Wasser Energie Luft = Eau énergie air = Acqua energia aria
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Wasserwirtschaftsverband
<b>Band:</b>	114 (2022)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Insérer une clause de performance pour rapprocher concessionnaires et concédants lors du retour des concessions hydrauliques
<b>Autor:</b>	Rouge, Nicolas / Bernard, Olivier
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1008198">https://doi.org/10.5169/seals-1008198</a>

### **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:** 18.02.2026

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

# Insérer une clause de performance pour rapprocher concessionnaires et concédants lors du retour des concessions hydrauliques

Nicolas Rouge, Olivier Bernard

## Résumé

Les concessions hydroélectriques scellent un partenariat public-privé à long terme, généralement 80 ans: l'autorité publique a octroyé aux concessionnaires des droits d'eau en échange, notamment, de différentes rentes de ressources (redevances hydrauliques, énergie gratuite et à prix préférentiel, quantité d'eau...) et d'impôts (foncier, capital, bénéfice...). Les concessionnaires en font usage pour encaisser des recettes issues de la commercialisation de l'énergie produite. Dans ce modèle, le concessionnaire porte la quasi-totalité des risques et opportunités sur la période de la concession. Lorsque la concession arrive à échéance, cette association prend fin. La propriété des aménagements et les risques inhérents sont alors transférés aux autorités publiques selon des conditions qui sont réglées par les lois en vigueur, complétées ou non par des conventions spécialement déterminées dans les actes de concession.

Les législations fédérales et cantonales donnent un cadre général pour le retour des concessions, mais laissent une marge d'interprétation en ce qui concerne notamment les aspects techniques liés à l'état des installations en date du retour et la détermination de leurs valeurs. L'aménagement ne doit cependant pas subir des conséquences de ces négociations. Il est primordial qu'il n'y ait aucune rupture du plan de maintenance afin de garantir la disponibilité et la sécurité de l'aménagement. Les concessionnaires actuels doivent pouvoir continuer à développer l'efficience et la durabilité des installations 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 à fin de concession.

Le présent article propose d'instaurer une ou des clauses de performance dans une convention de droit de retour, qui lie concessionnaires et concédants au-delà de la durée de la première concession afin de garantir un équilibre équitable lors de la détermination de la valeur de l'aménagement. Un exemple est présenté.

## Zusammenfassung

Wasserkraftkonzessionen besiegeln eine langfristige öffentlich-private Partnerschaft, in der Regel über 80 Jahre: die öffentliche Hand gewährt den Konzessionären Wasserrechte im Austausch für verschiedene Ressourcenrenten (Wassergebühren, kostenlose und vergünstigte Energie, Wassermenge...) und Steuern (Grundbesitz, Kapital, Gewinn...). Die Konzessionäre nutzen diese Rechte, um Einnahmen aus der Vermarktung der erzeugten Energie zu erzielen. In diesem Modell trägt der Konzessionär im Wesentlichen alle Risiken und Chancen während der Laufzeit der Konzession. Wenn die Konzession ausläuft, endet dieses Verhältnis. Das Eigentum an den Anlagen und die damit verbundenen Risiken werden dann der öffentlichen Hand zu Bedingungen zurückübertragen, die in den geltenden Gesetzen geregelt sind, ergänzt oder nicht durch spezielle Vereinbarungen, die in der Konzession vertraglich festgelegt sind.

Die eidgenössischen und kantonalen Gesetze legen den allgemeinen Rahmen für die Heimfälle fest, wobei ein Interpretationsspielraum insbesondere hinsichtlich der technischen Aspekte, die mit dem Zustand der Anlagen zum Zeitpunkt des Heimfalls und der Bestimmung ihres Wertes verbunden sind, bestehen bleibt. Die Betriebsplanung soll jedoch nicht darunter leiden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Betrieb und die Instandhaltung nicht unterbrochen werden, damit die Verfügbarkeit und Sicherheit der Anlage gewährleistet bleibt. Die derzeitigen Konzessionäre müssen in der Lage sein, die Effizienz und Nachhaltigkeit der Anlage weiterhin zu entwickeln, indem sie angemessene Entscheidungen über die Instandhaltung und Modernisierung treffen, im Wissen, dass die Konzessionsgeber dies bei der Festlegung der angemessenen Entschädigung beim Heimfall berücksichtigen werden.

Dieser Artikel schlägt die Einführung von Leistungsklauseln in einer Vereinbarung über das Heimfallrecht vor, die Konzessionsnehmer und Konzessionsgeber über die Dauer der ersten Konzession hinaus bindet, um ein angemessenes Gleichgewicht in Bezug auf den Wert der Anlage zu gewährleisten. Ein Beispiel wird vorgestellt.

## 1. Introduction

«La force hydraulique constitue la colonne vertébrale de l'approvisionnement en électricité de la Suisse» (OFEN, 2019). Dans le cadre de sa stratégie énergétique, le Conseil fédéral vise pour 2050 une augmentation de la production hydraulique de 3'200 GWh, soit un total de 38'600 GWh. Cette augmen-

tation constitue de véritables défis techniques, écologiques, financiers et politiques. De plus, le développement de nouvelles énergies renouvelables nécessitera une compensation accrue de la production intermittente d'électricité, ainsi qu'un transfert d'énergie d'été vers l'hiver: cette compensation, respectivement ce transfert reposeraient principalement sur l'hydroélectricité.

En parallèle, le contexte actuel de l'augmentation des prix de l'électricité a un impact non négligeable sur la prise de conscience de la population. Les citoyens ont de plus en plus de mal à comprendre comment il est possible d'avoir construit tous ces barrages et de payer aussi chère leur électricité. La question de la propriété des aménagements devient cruciale et les

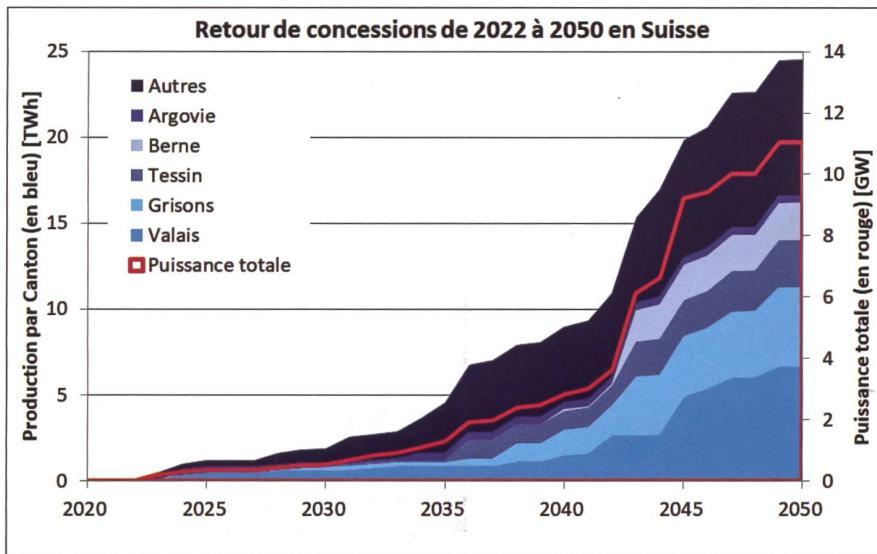


Figure 1: Retour des concessions hydrauliques en Suisse entre 2020 et 2050.

voix s'élèvent pour sortir du marché de l'électricité et ainsi avoir une production propre qui permette de mieux maîtriser à long terme les variations de prix. Enfin, l'hydroélectricité étant gourmande en investissement, les propriétaires ont un réel besoin de visibilité pour décider d'investir.

L'année 2022 a en outre mis en évidence l'effet du réchauffement climatique sur la raréfaction de la ressource en eau et la nécessité d'organiser son multiusage en fonction des besoins d'irrigation des terres agricoles, d'eau potable, du tourisme au détriment de ceux de la production d'électricité.

Les conditions cadres sont dès lors en pleine mutation.

D'ici 2050, plus de 200 aménagements, soit environ deux tiers de la production suisse, devront renouveler leurs concessions 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 de l'énergie hydraulique pour les 80 prochaines années au maximum, tout en tenant compte des dispositions en matière d'assainissement des cours d'eau (débit résiduel, migration piscicole, éclusées et charriage). Ceci aura également des répercussions sur les structures de la propriété et de l'exploitation des installations hydrauliques en Suisse. Il est essentiel que l'hydroélectricité ne souffre pas des retours de concessions: il est primordial d'assurer la fiabilité des aménagements, de garantir leurs disponibilités et de poursuivre leurs modernisations.

Les législations fédérales et cantonales en vigueur laissent une importante marge d'interprétation quant à la notion d'état d'entretien des installations au retour des concessions. Une méthodologie

pour «Maîtriser les valeurs intrinsèques en fin de concession» a été proposée dans (*N. Rouge & O. Bernard, 2020*). Les articles 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.

En effet, le retour des 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 concession, l'aménagement ne devrait pas subir de conséquences de ces discussions. Les propriétaires actuels doivent pouvoir continuer à développer l'efficience 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.

Cet article a pour but de proposer, lors du retour des concessions, 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.

## 2. Bases juridiques et expériences passées

### 2.1 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 gratuite-

ment les installations «mouillées» (barrage, conduite forcée, turbine, ...) 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, ...).

Le législateur fédéral (art. 67 al. 1 let. a, LFH) et son homologue valaisan (art. 54 al. 2 let. a de la Loi cantonale sur l'utilisation des Forces Hydrauliques, LcFH) ont ainsi, considérant le caractère gratuit de la reprise, limité la durée d'usage des parties totalement mouillées à la durée de la concession. En revanche, aucune durée d'usage ou d'utilité n'est définie pour les «parties sèches» (art. 67 al. 1 let. b LFH; art. 54 al. 2 let. b LcFH), 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». Cette définition a été précisée par le Conseil d'État valaisan (2015).

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 (art. 67 al. 3 LFH, art. 55 al. 1 LcFH), 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.

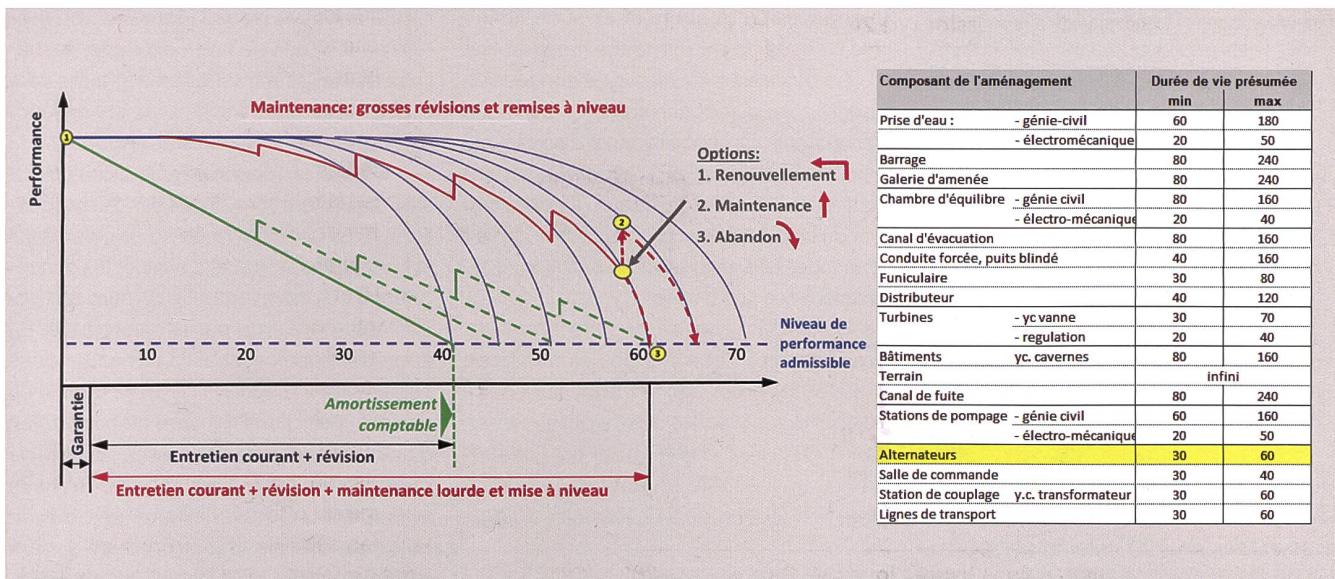


Figure 2: Effet de différentes stratégies de maintenance sur la durée d'utilité d'un actif base des durées de vie présumées définies dans une évaluation du Département de l'Énergie du Valais, 1988.

## 2.2. Expériences passées

Le document «Évaluation technico-économique d'un aménagement hydro-électrique lors de l'exercice du droit de retour avec ou sans anticipation» établi par le Département de l'Énergie du Valais (1988) 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 2).

Ce document a été utilisé dans le cadre de nombreux retours de concessions passés en Valais: Champsec (1986), Forces Motrices de Martigny-Bourg SA (FMMB, 2000), de la Gougra SA (FMG, Stufe 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 l'échéance à venir de 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 3 permet de constater que la plupart des sociétés ont procédé à une modernisation lourde plus d'une dizaine d'années après le retour des concessions, avec pour la plupart, remplacement des groupes de production, gagnant en puissance et en rendement. Pendant ce laps de temps, les actionnaires n'ont pas eu à couvrir des

charges d'amortissements qui auraient été induites si une rénovation avait été effectuée dès le début de la nouvelle concession. Ces «non-dépenses» ont permis pour cinq des six aménagements analysés de rembourser, plus que pleinement, l'indemnité équitable versée (hypothèse: amortissement de la modernisation sur 40 ans).

Les résultats présentés à la Figure 3 ne tiennent pas compte de l'amélioration des performances (gains en énergie, puissance et/ ou rendement) ni de l'optimisation faite pour le meilleur placement énergétique de la modernisation. À noter que les aménagements analysés n'ont pas eu d'indisponibilité prolongée entre leur date du retour de concessions et leur modernisation. La durée de 10 ans après le retour de concession semble être une bonne durée d'analyse pour y insérer une clause de performance.

## 3. Clause de performance

### 3.1 Aspects théoriques

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 (CAFA, 2022). Ces clauses sont notamment utilisées lorsqu'il est difficile d'évaluer adéquatement la rentabilité future.

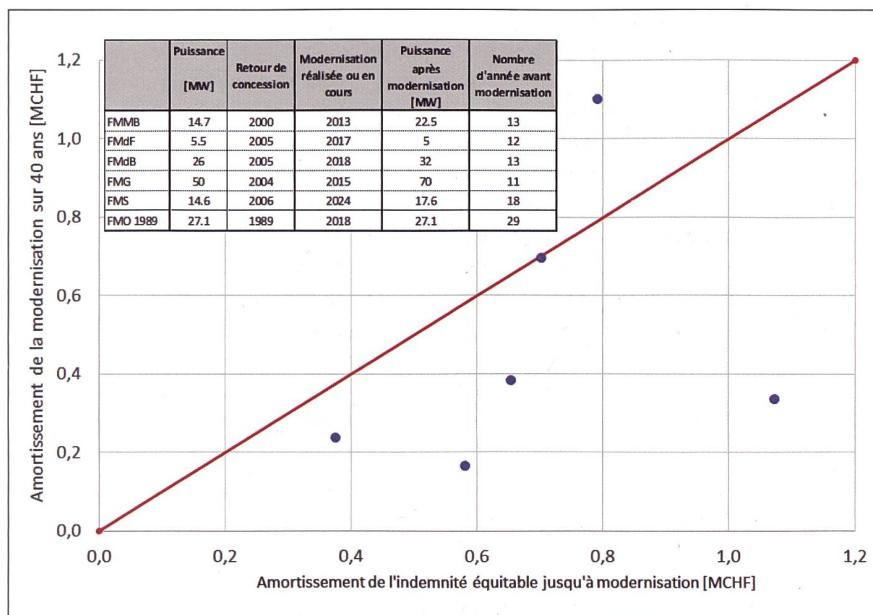


Figure 3: Amortissement de l'indemnité équitable jusqu'à la modernisation versus amortissement de la modernisation sur 40 ans (uniquement partie onéreuse).

Les avantages et inconvénients d'une clause de performance pour chacune des parties (CAFA, 2022)	
<p>Pour le vendeur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de participer dans la plus-value future de la société.</li> <li>• Sécurise l'acheteur sur la valeur de la société et confirme à l'acheteur la motivation du vendeur à maintenir ou à surpasser la profitabilité historique.</li> </ul>	<p>Pour l'acheteur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de minimiser le risque à l'achat en basant le prix sur la performance historique.</li> <li>• Force le vendeur à s'assurer que les profits seront maintenus.</li> <li>• Constitue une source de financement pour la transaction.</li> </ul>

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 des retours de concessions pourraient s'appliquer sur le taux de disponibilité de l'aménagement, la durée d'utilité des équipements et les montants engagés pour la maintenance des installations ou en fonction de la survenue ou non de défaillance importante.

Conformément à la législation fédérale, la demande de renouvellement de la concession doit être présentée au moins quinze ans avant l'échéance de celle-ci. Les autorités compétentes décident, au moins dix ans avant l'expiration, si, en principe, elles sont prêtes à l'accorder (art. 58 al. a LFH). Le Canton du Valais demande en outre que le concessionnaire transmette aux autorités concédantes cantonales et communales, au cours de la dixième année précédant l'échéance de la concession, un rapport complet attestant du respect de l'obligation de réaliser les travaux d'entretien et de renouvellement. Dans ce rapport doit être notamment fourni une analyse de l'état des installations (par ex. indice d'état/état de santé cf. *N. Rouge & O. Bernard, 2020*), 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 éléments pour suivre l'état des installations, ainsi que la disponibilité de l'aménagement d'ici à la fin de

la concession et après et ainsi de définir des clauses de performance mesurables.

Le processus de retour de concession gagne ainsi à reposer sur une approche transparente du concessionnaire sortant qui explicite ainsi son jeu d'hypothèses pour justifier les durées d'utilité qu'il considère lors du calcul de la valeur intrinsèque de son aménagement en fonction des stratégies de maintenance qu'il a mises en place (*Figure 2*). Le concédant devrait ensuite employer ses moyens à l'analyse des éléments de preuve apportés par le concessionnaire sortant pour justifier ses hypothèses et, ainsi, disposer d'une garantie «raisonnable» qu'il achète un actif industriel au juste prix (*N. Rouge & O. Bernard, 2020*).

### 3.2 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 MCHF 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 : (1) le concédant impose sa valeur de 40 ans au concessionnaire et (2) le concédant accepte la valeur de 60 ans proposée par le concessionnaire. L'enjeu financier correspond dans ce cas à un écart sur l'indemnité équitable qui s'élève à 1,02 MCHF, soit un peu moins d'un tiers de la valeur historique de l'investissement.

Dans cet exemple, les deux acteurs entendent rester partenaires dans la future concession (60% conservé par le concédant et 40% acquis par le concessionnaire sortant). Ensemble, ils vont être confrontés aux conséquences des décisions prises lors du retour. Selon l'année à laquelle la fin de vie de l'actif concerné se

révèle effective (sous la forme d'une rupture dans le cas de notre exemple), le malaise de l'un et la frustration de l'autre vont évoluer et se répartir différemment en fonction du scénario de décision (*Figure 4*).

Pour bien mesurer l'enjeu de la décision à prendre lors du retour de concession, il est nécessaire de se projeter dans la future concession et d'évaluer les conséquences d'une éventuelle rupture fortuite 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 d'une centrale de production d'une puissance de 3 x 30 MW, la perte de production s'élève à environ 140 GWh. En admettant une fourchette de prix moyen de vente de l'électricité produite 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 MCHF, soit entre 5 à 10 fois la divergence sur l'indemnité équitable. La *Figure 5* illustre la perte financière pour chaque acteur en fonction de l'année d'occurrence de la défaillance de l'actif. Les pertes correspondent à la différence de valeur actuelle nette (VAN), calculée en 2030 pour la période de 2030 à 2060 pour des cas avec ou sans défaillance à l'année X. Un taux interne de rentabilité (TRI) de 5% a été pris en compte pour cet exemple. Les pertes sont réparties en fonction des participations (60/40) de chaque partenaire dans la future concession. Étant donné l'ampleur des revenus associés à cet exemple, les valeurs des pertes illustrées à la *Figure 5* ne dépendent quasiment pas du scénario de décision retenu au retour de la concession. De plus, leur ordre de grandeur reste jusqu'en 2050 plus important que la divergence au moment du retour en 2030.

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

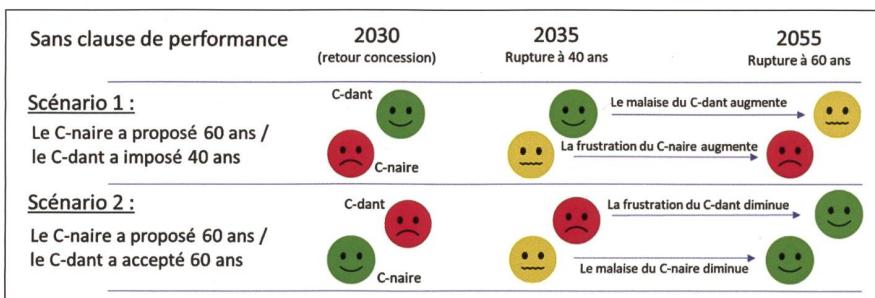
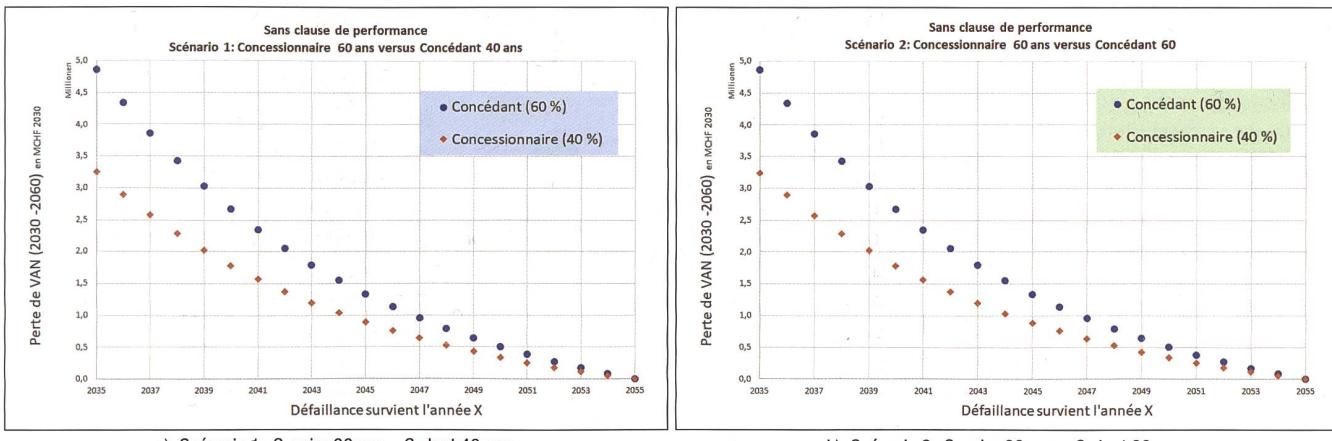


Figure 4: État de frustration et de malaise des acteurs en fonction des scénarios de décisions prises au retour et de la date d'apparition d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinion sur la durée de vie.



a) Scénario 1 : C-naire 60 ans – C-dant 40 ans.

b) Scénario 2 : C-naire 60 ans – C-dant 60 ans.

Figure 5: Évaluation des pertes financières des acteurs de la future concession en fonction de l'année d'occurrence d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinion sur la durée de vie en fonction des scénarii de décision.

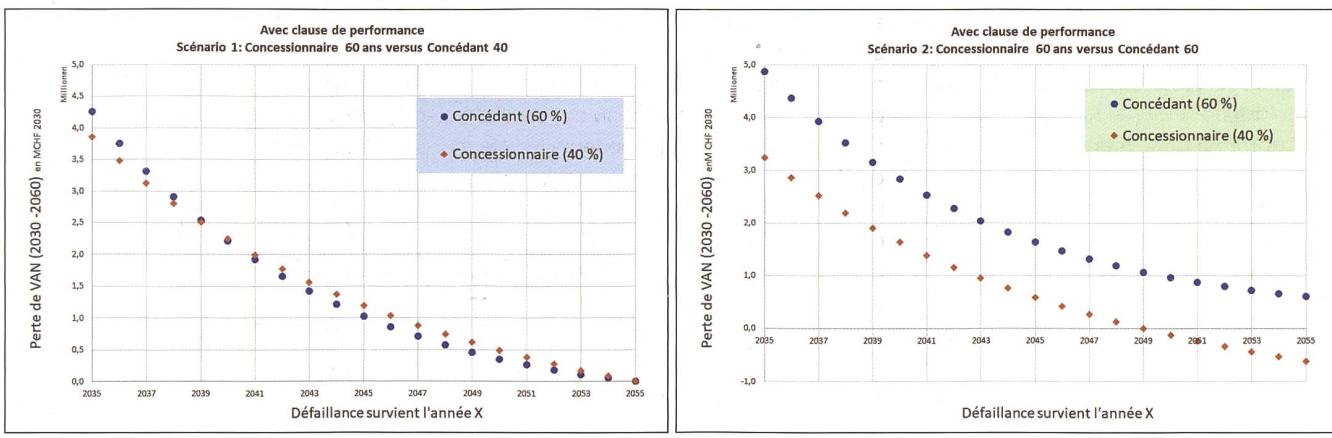
divergence. L'actif peut faire l'objet pour les acteurs de la future concession:

1. d'une défaillance après 40 ans et ainsi permettre d'engranger des revenus de production à l'aide d'un actif dont la valeur résiduelle est nulle (*scénario 1*);
2. 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 6* illustre l'effet d'une clause

de performance pour les deux scénarii sur la répartition des pertes des acteurs de la future concession. La prime à payer dans les deux cas est calculée en fonction de la divergence initiale (1,02 MCHF) et tient compte de la part du concédant dans la nouvelle concession (60%).

Dans le cas du *scénario 1*, la clause de performance a un effet marqué au bénéfice du concessionnaire si la défaillance



a) Scénario 1 : C-naire 60 ans – C-dant 40 ans.

b) Scénario 2 : C-naire 60 ans – C-dant 60 ans.

Figure 6: Réajustement des pertes financières des acteurs de la future concession en fonction du paiement d'une clause de performance.

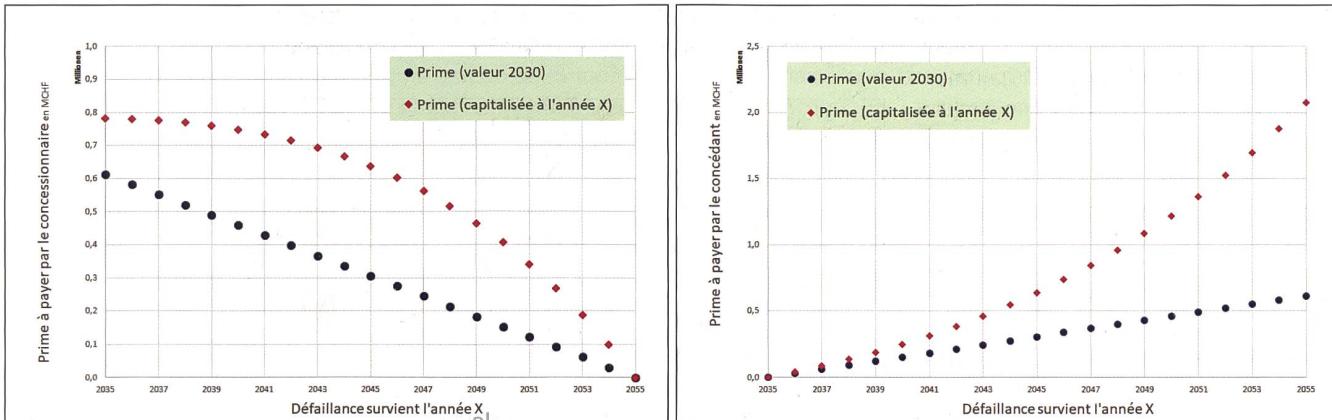


Figure 7: Paiement d'une clause de performance et valeur des primes à payer pour chaque acteur en fonction du scénario de décision.

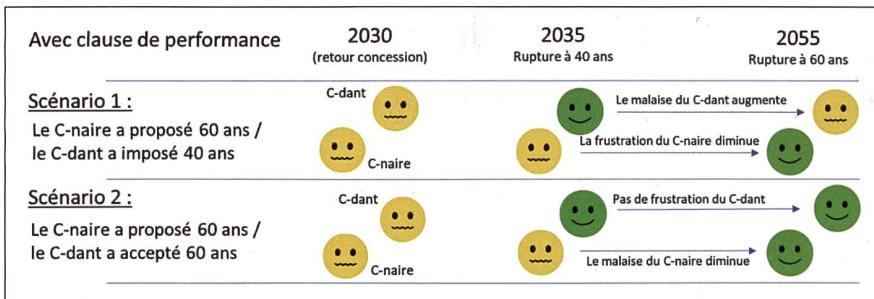


Figure 8: État de frustration et de malaise des acteurs en fonction des scénarios de décisions prises au retour et de la date d'apparition d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinion sur la durée de vie avec prise en compte d'une clause de performance.

survient après 2045. Dans le scénario 2, la clause de performance permet de rééquilibrer les pertes, avec un avantage marqué pour le concédant lorsque la défaillance survient avant 2045.

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 capitalisée à l'année X, plus importante que celle qu'il aurait payé 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).

Sur la base de l'exemple précédent, l'introduction d'une clause de performance permet de mieux rééquilibrer la frustration et le malaise des différents acteurs (Figure 8).

#### 4. 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 pré-

sentant 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 9). Cette introduction implique cependant certaines complexités qu'il y a lieu de gérer :

- La durée de vie utile d'un actif dépend directement de la maintenance et des contrôles réalisés sur cet actif. Il est donc nécessaire que le concessionnaire sortant explicite clairement les actions de maintenance à mener et que ces dernières soient effectivement réalisées et

contrôlées tout au long de la durée d'application de la clause de performance. Ce suivi et ces contrôles devraient pouvoir être effectués de manière objective si le concessionnaire sortant reste un acteur de la future concession. À défaut, un organe indépendant pourrait être constitué pour assurer ces contrôles.

- L'intérêt d'une clause de performance est fort pour des actifs critiques, à savoir ceux qui ont un impact important sur les revenus générés par un aménagement, notamment lorsque les prix du marché de l'électricité sont hauts et/ou lorsque les coûts des indisponibilités fortuites sont importants.
- La durée d'application de clauses de performance ne devrait pas excéder 10 ans. Ces clauses devraient être appliquées uniquement sur des équipements faisant retour onéreux, tels que les alternateurs, transformateurs, contrôles-commande et en partie onéreux, comme par ex. les bâtiments d'exploitation et les cavernes.

À noter enfin que cette méthodologie pourrait également être appliquée lors d'agrandissement et modernisation avant un retour de concession dans le cadre de la Convention de la part non-amortie à fin de concession (art. 67 al. 4 de la LFH).

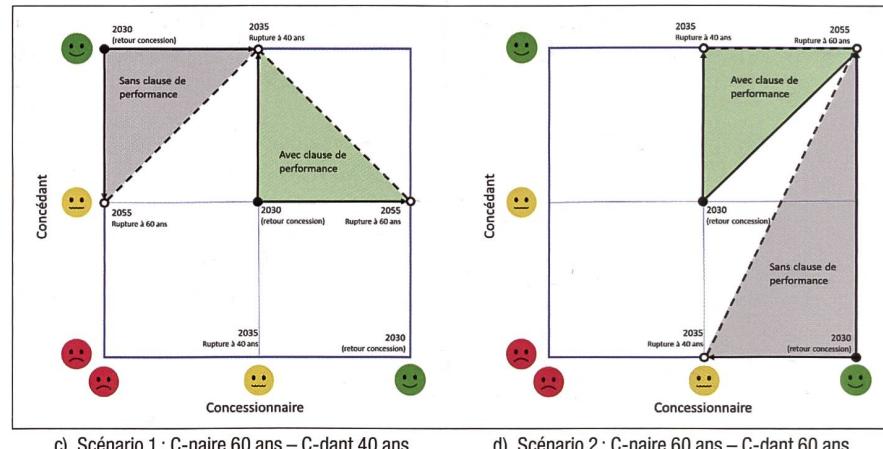


Figure 9: État de frustration et de malaise des acteurs en fonction des scénarios de décisions prises au retour et de la date d'apparition d'une défaillance de l'actif concerné par une divergence d'opinion sur la durée de vie avec prise en compte d'une clause de performance.

#### Sources:

- CAFIA, La clause de performance – rapprocher acheteur et vendeur, [cafafinance.com](http://cafafinance.com), 2022
- 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
- Message du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la stratégie force hydraulique du Canton du Valais, 3.12.15

- OFEN, Potentiel hydroélectrique de la Suisse - Évaluation du potentiel de développement de la force hydraulique dans le cadre de la Stratégie énergétique 2050, Août 2019
- Rouge N., Bernard O., Vers des valeurs intrinsèques fin de concession hydraulique maîtrisées, Wasser Energie und Luft, Heft 4/2020
- Rouge N., Bernard O., Wertermittlung am Ende der Konzession, Bulletin VSE/AES 11/2020

#### Auteurs:

- Nicolas Rouge, Ingénieur mécanicien EPFZ-MBA, Asset manager, Alpiq Suisse SA, 1001 Lausanne, [nicolas.rouge@alpiq.com](mailto:nicolas.rouge@alpiq.com)
- Olivier Bernard, Dr Génie-Civil EPFL, Directeur Services Énergétiques, ALTIS Groupe SA, 1934 Le Châble, [olivier.bernard@altis.swiss](mailto:olivier.bernard@altis.swiss)