

VILLE DE MONTPELLIER



MISSION D'INFORMATION ET D'EVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU

Rapport d'étude

Vendredi 18 septembre 2009

MISSION D'INFORMATION ET D'EVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU RAPPORT D'ETUDE

Table des matières

I.	Synthèse des conclusions de l'étude	<i>p. 3</i>
II.	Récapitulation des travaux réalisés par module	<i>p. 5</i>
III.	Détail des analyses et constats effectués pour chaque module	<i>p. 12</i>
IV.	Conclusions	<i>p. 66</i>
V.	Annexes	<i>p. 70</i>

MISSION D'INFORMATION ET D'ÉVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU

RAPPORT D'ÉTUDE

I. Synthèse des conclusions de l'étude

II. Récapitulation des travaux réalisés par module

III. Détail des analyses et constats effectués pour chaque module

IV. Conclusions

V. Annexes

SYNTHESE DES CONCLUSIONS DE L'ETUDE

Les analyses menées par l'équipe consultante dans le cadre de l'étude du service de l'eau de la Ville de Montpellier permettent de dégager trois conclusions importantes :

1. Dans le cadre du contrat de délégation de service public la liant à VEOLIA Eau, la Ville a su mettre en place une stratégie de gestion saine et rigoureuse. Les révisions quinquennales du contrat, systématiquement appliquées par la Ville – 1995/97, 2002 et 2007 -, ont permis à la fois de garantir le respect par le fermier de ses engagements contractuels, d'identifier régulièrement ses gains de productivité et de réinjecter ceux-ci dans les différents programmes d'investissements nécessaires à l'amélioration du service, sans augmentation du tarif pour l'utilisateur.
2. Le programme d'investissements réalisé au cours des vingt-cinq dernières années et les objectifs contractuels fixés au délégataire par la Ville ont permis de faire progresser sensiblement le niveau de service rendu à l'utilisateur. On citera notamment les points suivants : sécurisation renforcée du dispositif d'alimentation en eau potable (adduction, traitement et stockage), mise en conformité des branchements plomb, rajeunissement du parc de compteurs, amélioration de la connaissance du réseau, réduction des délais de création des nouveaux branchements.
3. Dans ce contexte, le transfert de la compétence Eau potable à la Communauté d'Agglomération constitue une opportunité à saisir : les bonnes pratiques développées par la Ville en matière de pilotage de délégation de service public pourront être diffusées à une plus grande échelle tandis que les moyens de contrôle et de suivi permanent de délégataire(s) bénéficieront d'une mutualisation renforcée (économie potentielle sur les frais d'administration générale).

MISSION D'INFORMATION ET D'EVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU RAPPORT D'ETUDE

I. Synthèse des conclusions de l'étude

II. Récapitulation des travaux réalisés par module

III. Détail des analyses et constats effectués pour chaque module

IV. Conclusions

V. Annexes

RECAPITULATION DES TRAVAUX REALISES PAR MODULE (1/2)

- Cinq jours passés dans les locaux du délégataire, incluant une douzaine d'entretiens avec le personnel exploitant et les responsables des fonctions support (finance et contrôle de gestion, comptabilité, facturation) ainsi qu'un contrôle sur pièces des données financières (analytique de coûts et échantillons de factures).
- Visite technique de l'ensemble du patrimoine visible organisée sur trois jours.

Bilan financier des investissements et état qualitatif des infrastructures (art. 2.1.1 du cahier des charges)

- ❑ Bilan financier :
 - Cumul de l'ensemble des investissements à réaliser par le délégataire au titre du contrat et de ses avenants.
 - Contrôle sur place et sur pièces des montants effectivement dépensés entre 1989 et fin 2008, par nature et catégorie analytique et des méthodes de calcul d'annuité.
- ❑ Etat qualitatif des infrastructures :
 - Revue de l'état actuel des ouvrages au cours d'une visite de l'ensemble du patrimoine visible du service. Analyse contradictoire délégataire / ville / bureau d'études
 - Reconstitution de l'état initial des ouvrages avec l'aide de la Ville et du délégataire.
 - Identification des besoins futurs d'investissement par les services de la Ville

Analyse du prix de l'eau (art. 2.1.2.) et comparatif avec des villes de taille similaire (art. 2.2.)

- ❑ Evolution du prix de l'eau depuis 1977 :
 - Comparaison avec l'indice des prix à la consommation (IPC)
 - Analyse des principaux impacts sur les évolutions constatées.
- ❑ Analyse de la structure de coûts du délégataire :
 - Etude du mode d'organisation de la DSP et des modes de répartition des charges
 - Analyse de l'évolution du résultat et des postes de charges depuis l'origine du contrat
 - Analyse des hypothèses économiques retenues dans la constitution des CARE
 - Contrôles de cohérence comptable, dans les limites du temps disponible
 - Simulation détaillée des flux de trésorerie pour l'année 2007
- ❑ Analyse comparative avec des villes de taille similaire :
 - Identification d'un échantillon de villes de taille comparable
 - Collecte des données (base de données interne, données publiées) et analyse

RECAPITULATION DES TRAVAUX REALISES PAR MODULE (2/2)

- Cinq jours passés dans les locaux du délégataire, incluant une douzaine d'entretiens avec le personnel exploitant et les responsables des fonctions support (finance et contrôle de gestion, comptabilité, facturation) ainsi qu'un contrôle sur pièces des données financières (analytique de coûts et échantillons de factures).
- Visite technique de l'ensemble du patrimoine visible organisée sur trois jours.

*Qualité
d'exploitation et
Indicateurs de
Performance
Techniques (art.
2.1.3 du cahier
des charges)*

- Analyse critique des indicateurs de performance 2008 :
 - Vérification de l'exhaustivité des indicateurs fournis par rapport au décret de 2007.
 - Etude du mode de calcul retenu.
- Analyse contractuelle :
 - Examen des pistes d'amélioration du cahier des charges.

*Avantages /
Inconvénients
des différents
modes de
gestion du
Service Public
de l'Eau (art.
2.3) et éléments
de réflexion liés
au transfert de
compétence à
l'agglomération
(2.4)*

- Avantages / inconvénients des différents modes de gestion :
 - Définition des principaux critères et sous-critères devant être pris en compte dans une analyse comparative.
 - Analyse des avantages / inconvénients de chaque mode de gestion sur chaque critère.
- Eléments de réflexion du transfert de compétence à l'échelle communautaire :
 - Opportunités / risques du transfert.
 - Moyens à mettre en œuvre.

ENTRETIENS REALISES AU MOIS DE JUILLET 2009

Les entretiens suivants ont été menés entre les 20 et 24 juillet 2009

Date	Nom et fonction	Sujets abordés
20/07/09 (14h30-17h30)	M. Gilbert (VE) Exploitation station F. Arago	Visite et explication du fonctionnement de l'usine d'épuration François Arago.
21/07/09 (9h00-18h00)	M. Devillers (VE) (Comptabilité) M. Attar (VE) (Contrôle de gestion)	Présentation des méthodes de réalisation du CARE (compte annuel de résultat d'exploitation) Analyse des charges des CARE 2007 et 2008 Données à collecter par le délégataire et à transmettre
22/07/09 (9h30 -10h30)	M. Gilbert (VE) Exploitation station F. Arago	Visite et explication du fonctionnement des sources du Lez
22/07/09 (10h30 11h15)	Mme Mazollier (VE) (responsable coût main d'œuvre)	Explication du calcul du coût main d'œuvre Explication du processus d'imputation des heures
22/07/09 (11h15 – 13h)	M. Journet (VE) (directeur adjoint de l'agence de Montpellier)	Présentation de l'organisation de Veolia Sud et de l'agence de Montpellier.
23/07/09 (9h15 - 11h15)	M. Vestier (Service Eau)	Analyse de l'état initial des infrastructures Organisation du service de l'eau de la ville
24/07/09 (14h - 15h15)	M. Maquet (VE) Service facturation	Détail du chiffre d'affaire de l'année 2008

ENTRETIENS REALISES AU MOIS D'AOÛT 2009

Les entretiens suivants ont été réalisés entre le 10 et 14 août 2009

Date	Nom et fonction	Sujets abordés
11 août (9h-19h)	M. Mesnil (VE) (Comptabilité)	Analyse des charges de renouvellement et d'investissement - détail du calcul des charges figurant aux CARE - détail des charges comptabilisées Permanence des méthodes dans la constitution des CARE Détail des coefficients K utilisés
	M. Kubiszcz (VE) (Comptabilité)	
	M. Chamard (Comptabilité)	
	M. Journet (VE) + services concernés	
12 août (15h-15h30)	M. Hette (VE) Directeur commercial	Explication des investissements incorporels réalisés en début de contrat.
12 août	M. Vestier (Ville) Chef de service eaux	Explication du contexte de passation des avenants 6 et 7. Réunion intermédiaire à propos de la constitution du fichier de l'état qualitatif des infrastructures.
14 août	M. Vestier (Ville) Chef de service eaux	Analyses des dépenses du fonds contractuel et des investissements réalisés en cours de contrat.

VISITE TECHNIQUE DES INSTALLATIONS

Le cabinet BPR Europe a réalisé le diagnostic des ouvrages les 20, 21 et 22 juillet selon le planning de visites ci-dessous.

Timing	Sites	Trajet (mn)	Durée	Agents
Lundi 20 juillet				
13h30	Réservoir lavalette	0	0h20	JPG ou PJ
15h	Montmaur Colombière (station de pompage + réservoir)	0	1h	
16h	RV Arago : Usine de traitement	10	1h30	
16h30	Fin 1er jour			
Mardi 21 juillet				
8h15	RV Arago	5		JPG ou PJ
8h20	Réservoir Colombière	5	0h30	
8h55	Réservoir 4 Seigneurs	5	0h20	
9h20	Av. de Lodève (station de pompage + bâche et réservoir)	15	1h	
10h35	Croix d'Argent (station de pompage + bâche et réservoir)	10	1h	
11h45	Retour Arago	15		
12h	Pause repas			
13h30	Source du Lez (station de pompage)	15	1h30	
15h15	Hauts de Massane (station de pompage + réservoirs)	15	1h	
16h30	Fin 2ème jour			
Mercredi 22 juillet				
8h15	RV Portaly (station de traitement)		1h30	JPG ou PJ
9h45	Valedeau réservoir	15	0h30	
10h30	Valedeau station de pompage	5	0h45	
11h20	Réservoir Garrigues	15	0h30	
13h30	Surpresseur Juvignac	15	0h30	
14h15	Surpresseur petit Bard	20	0h30	
15h05	Ouvrages canalisations DN1400-1000	1h	1h	
17h05	Fin des visites			

CONTROLES COMPTABLES ET ANALYTIQUES EFFECTUES PAR COLLECTIVITES CONSEILS

- Reconstitution du chiffre d'affaire délégataire 2007 et 2008
 - Contrôle du nombre d'abonnés facturés
 - Part fixe en conformité avec l'avenant n°7
 - Volume d'eau facturé

- Conformité du calcul de facteur K (année 2008)

- Travaux attribués à titre exclusif
 - Contrôle sur pièces de la conformité des prix bordereau pratiqués

- Contrôles sur pièce (vérification des imputations) effectués pour les charges suivantes :
 - Personnel (feuilles d'heure)
 - Electricité (imputation de factures)
 - Sous-traitance (TTE)

- Conformité des tableaux d'amortissement depuis l'origine du contrat concernant :
 - Investissements incorporels
 - Investissements corporels

- Contrôle du calcul de la valeur ajoutée selon les degrés de mutualisation

MISSION D'INFORMATION ET D'EVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU

RAPPORT D'ETUDE

I. Synthèse des conclusions de l'étude

II. Récapitulation des travaux réalisés par module

III. Détail des analyses et constats effectués pour chaque module

IV. Conclusions

V. Annexes

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : évaluation du service de gestion de l'eau de la ville

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

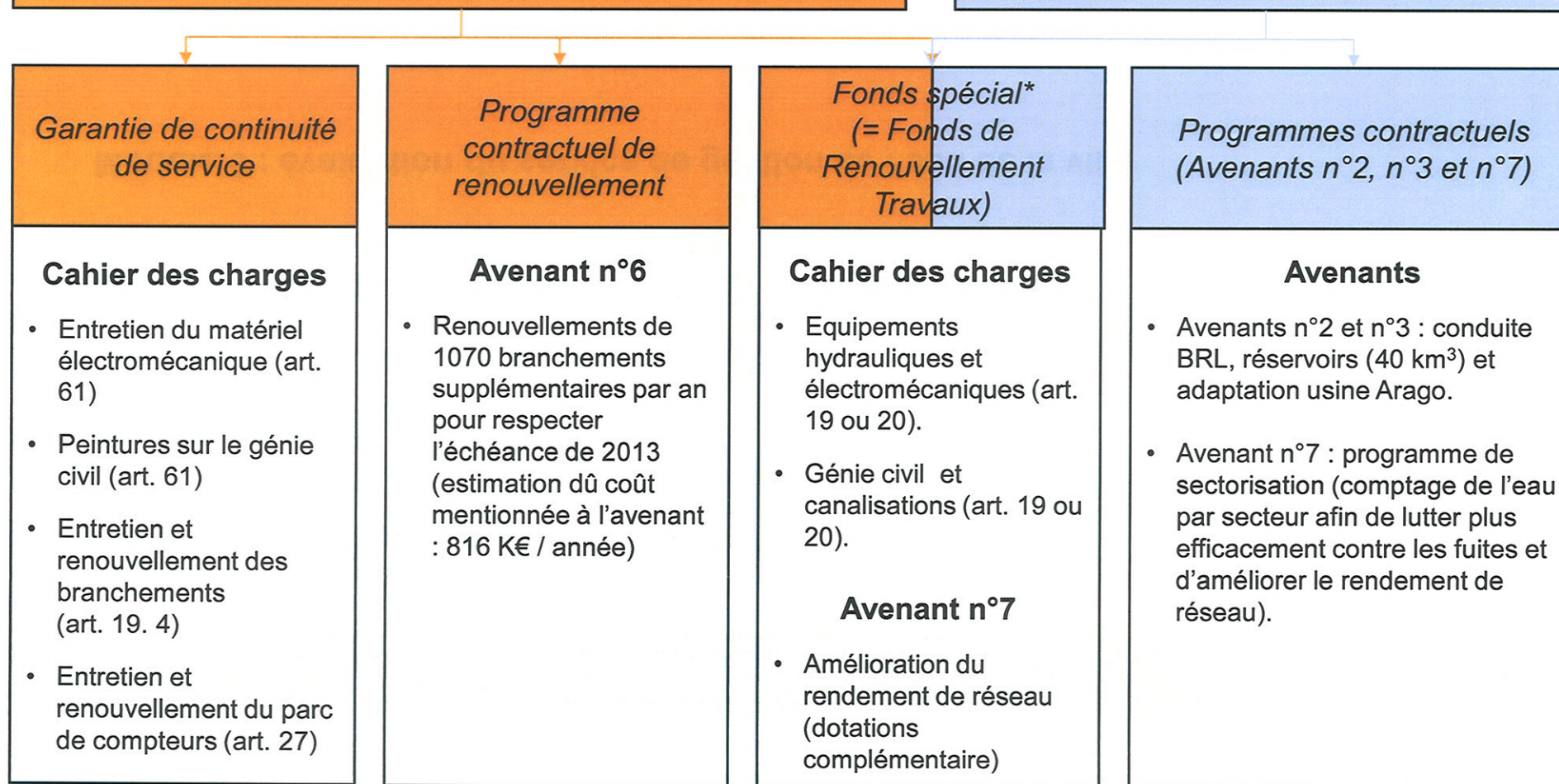
EVALUATION DU PLAN D'INVESTISSEMENTS

SYNTHESE DU BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS

Préambule : régime des travaux de la DSP

Les travaux de renouvellement fonctionnel (continuité du service) et patrimonial (maintien en l'état et mise à niveau) assurés par le délégataire se répartissent en trois catégories contractuelles distinctes.

Les travaux de renforcement / extension / création mis à la charge du délégataire sont financés soit par le fonds spécial*, soit par des programmes contractuels (ex : réservoirs, conduite BRL).



Sources : délégataire, services de la ville, analyse Collectivités Conseils

* Dénomination utilisée dans le contrat

EVALUATION DU PLAN D'INVESTISSEMENTS SYNTHESE DU BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS

Préambule : les différentes approches à considérer

	<u>Investissements réalisés</u>	<u>Evaluation des obligations contractuelles</u>	<u>Méthode de calcul de la charge figurant au CARE</u>
Garantie continuité de service	Compilation des sommes dépensées au titre de chaque catégorie	Montant cumulé des dotations annuelles Veolia imputées au CARE.	[\sum coût des renouvellements réalisés + \sum coût prévisionnel des renouvellements restants à faire] / durée du contrat
Programme contractuel de renouvel ^t		Montant cumulé du surcoût estimé à l'avenant n°6. 816K€/an à partir du 1 ^{er} juillet 2002.	
Fonds spécial		Somme des montants versés au fonds spécial depuis l'origine du contrat.	Les dotations sont calculées selon l'article 7 ^{ème} du traité et les avenants n°2 et n°7 (dotations exceptionnelles)
Programme contractuel de création		Valeur brute des immobilisations (montants dépensés pour l'investissement).	Annuités correspondant au financement par emprunt de l'investissement considéré. Durée : durée résiduelle du contrat Taux d'intérêt : TME en vigueur+0,5%

Sources : délégataire, services de la ville, analyse Collectivités Conseils

EVALUATION DU PLAN D'INVESTISSEMENTS SYNTHESE DU BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS

*Bilan Financier
des
investissements*

- ❑ Le total cumulé des investissements réalisés par le délégataire entre 1989 et 2008 s'élève à **56,3 M€**. Ces investissements sont à comparer au montant total cumulé dû contractuellement par VEOLIA Eau sur cette période, qui s'élèvent à **55,4 M€**. L'écart ressort donc à 0,9 M€ en vision cumulée (~0,05 M€ / an).

- ❑ Ces investissements ont été définis dans le cadre du cahier des charges puis des différentes révisions quinquennales. Ils ont été périodiquement révisés en fonction des priorités fixées par la Ville et des gains de productivité dégagés par le délégataire :

- Garantie de continuité de service (renouvellement fonctionnel, aux risques et périls du délégataire) : 10,2 M€*	}	18,3 M€ investis vs. 16,8 M€ contractuels
- Programme contractuel de renouvellement (remplacement des branchements plomb) : 8,1 M€*	}	
- Fonds Spécial** (Fonds Renouvellement Travaux) : 20,5 M€	}	20,4 M€ investis vs. 20,5 M€ contractuels
- Programme contractuel d'investissements d'extension ou de 1 ^{er} établissement : 17,6 M€	}	17,6 M€ investis vs. 18,1 M€ contractuels

- ❑ Des retards d'investissement ont pu être constatés en cours de contrat, du fait du délégataire (ex : garantie de continuité de service) ou de la Ville (ex : problème de maîtrise foncière ne permettant pas de lancer la réalisation des réservoirs au milieu des années 90). Les révisions quinquennales ont notamment permis de combler ces écarts temporaires, en réajustant systématiquement les investissements mis à la charge du délégataire.

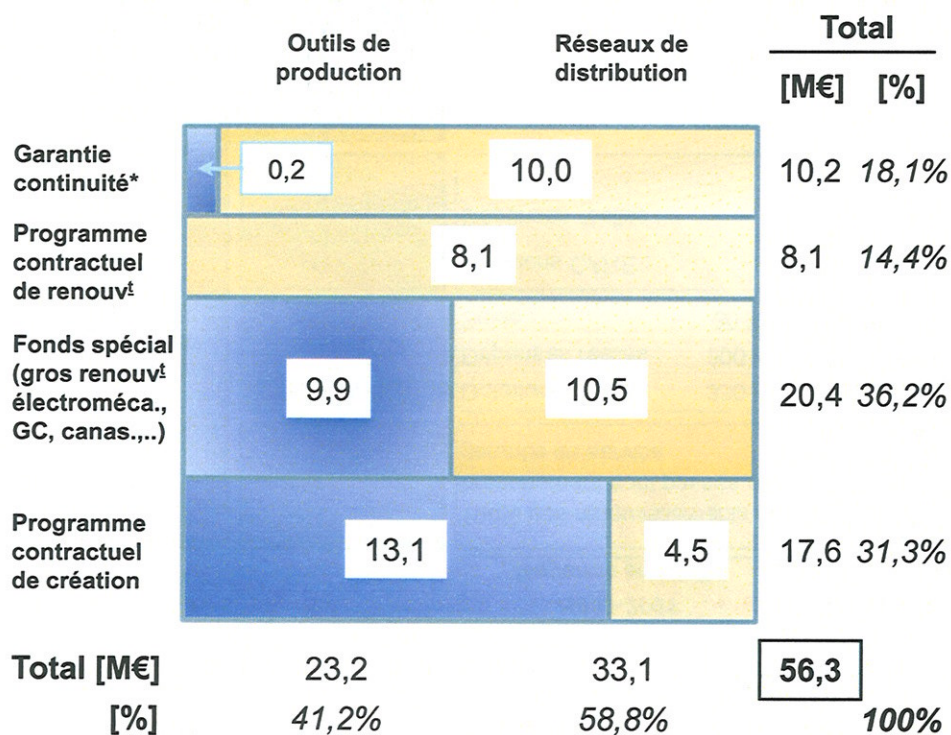
* Selon retraitement de permanence de méthodes effectué par Collectivités Conseils

** Dénomination utilisée dans le contrat

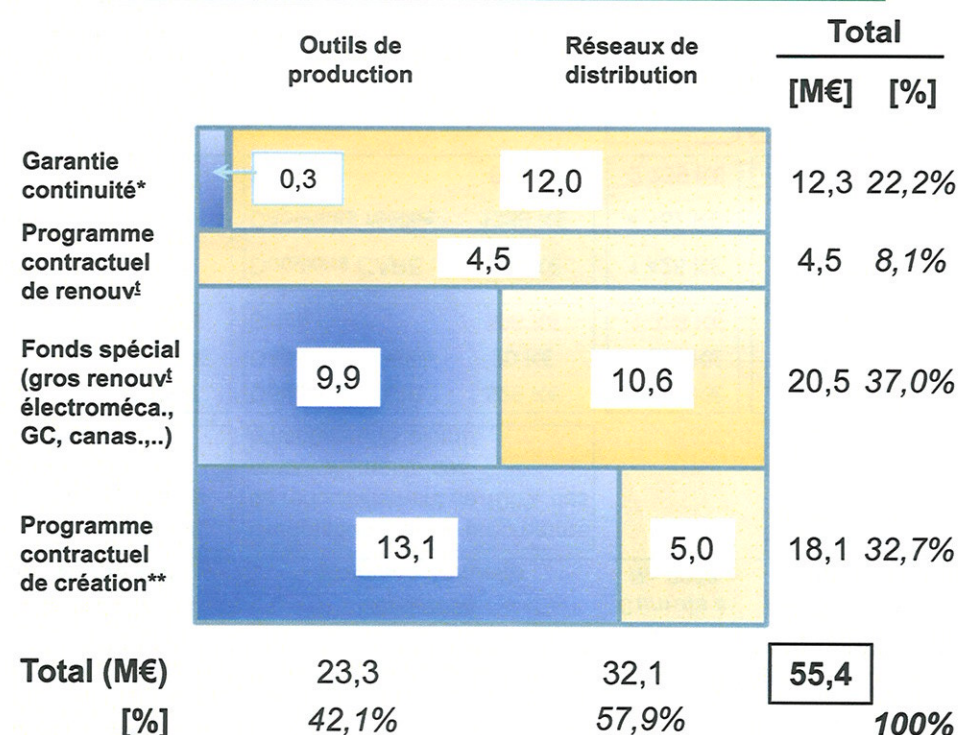
BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS A FIN 2008 – VISION CUMULEE

- Le total cumulé des investissements réalisés par le délégataire entre 1990 et 2008 s'élève à **56,4 M€**, soit une moyenne de **3,0 M€ par an**. Ce montant se décompose de la manière suivante :
 - Entretien (dépense au titre de la garantie de continuité de service) : 10,2 M€
 - Programme contractuel de renouvellement (dépense au titre du remplacement des branchements plomb) : 8,1 M€
 - Fonds contractuel (dotations au fonds spécial) : 20,4 M€
 - Programme contractuel de création (dépense au titre des investissements de 1^{er} établissement) : 17,6 M€.

Investissements réalisés [en M€ courants]



Obligations contractuelles [en M€ courants]



Sources : délégataire, services de la ville, analyse Collectivités Conseils

* Somme des montants provisionnés dans les CARE, après retraitement CC (cf. page 13)

** Obligation portant sur une nature d'ouvrage et non sur un montant

BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS

ASPECTS METHODOLOGIQUES LIES AU RENOUVELLEMENT DES BRANCHEMENTS

Afin de respecter le principe de permanence des méthodes de comptabilisation des charges et de préserver la cohérence économique liée au renouvellement de branchement dans la durée, Collectivités Conseils a effectué certains retraitements. L'ensemble des données présentées dans la suite du rapport en tient compte.

		1989-2001 <i>Moyenne annuelle</i>	Avenant n°6 + 1070 branchements ↓ 2002-2005 <i>Moyenne annuelle</i>	2006-2008 <i>Moyenne annuelle</i>	Cumuls à fin 2008	Cumuls prévisionnels à fin 2014
Méthode VEOLIA EAU	Observations	100% des renouvellements de branchement sont passés en garantie de service	Comptabilisation en garantie de service de 100% du programme de renouvellement des branchements plomb	Comptabilisation en programme de renouvellement de 100% des renouvellements des branchements plomb		
	Garantie de continuité de service	Dotations CARE : 330 K€ Dépenses réelles : 300 K€ Solde : 30 K€	Dotations CARE : 700K€ Dépenses réelles : 1 504 K€ Solde : -804 K€	Dotations CARE : 526 K€ Dépenses réelles : 20 K€ Solde : 506 K€	8 339 K€ 9 676 K€ -1 338 K€	11 494 K€ 9 796 K€ 1 698 K€
	Programme contractuel branchements plomb	Dotations CARE : - Dépenses réelles : -	Dotations CARE : - Dépenses réelles : -	Dotations CARE : 476 K€ Dépenses réelles : 1389 K€ Solde : -913 K€	1 428 K€ 4 167 K€ -2 739 K€	4 284 K€ 12 501 K€ -8 217 K€
	Total Garantie + Programme				-4 077 K€	-6 519 K€
Méthode Collectivités Conseils	Observations	Pas de retraitement effectué	Comptabilisation en garantie de service de 300K€ correspondant à l'activité historique constatée Comptabilisation en programme contractuel des sommes allouées supplémentaires.			
	Garantie de continuité de service	Dotations CARE : 330 K€ Dépenses réelles : 300 K€ Solde : 30 K€	Dotations CARE retraitées : 330 K€ Dépenses "réelles" retraitées (historique) : 300 K€ Solde retraité : 30 K€		6 270 K€ 5 700 K€ 570 K€	8 250 K€ 7 500 K€ 750 K€
	Programme contractuel branchements plomb	Dotations CARE : - Dépenses réelles : -	Dotations CARE retraitées : 499 K€ Dépenses "réelles" retraitées : 1163 K€ Solde retraité : -664 K€		3 496 K€ 8 143 K€ -4 647 K€	7 528 K€ 14 797 K€ -7 269 K€
	Total Garantie + Programme				-4 077 K€	-6 519 K€

Sources : délégataire, services de la ville, analyse Collectivités Conseils

BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS A FIN 2008 ZOOM SUR LA GARANTIE DE CONTINUITE DE SERVICE

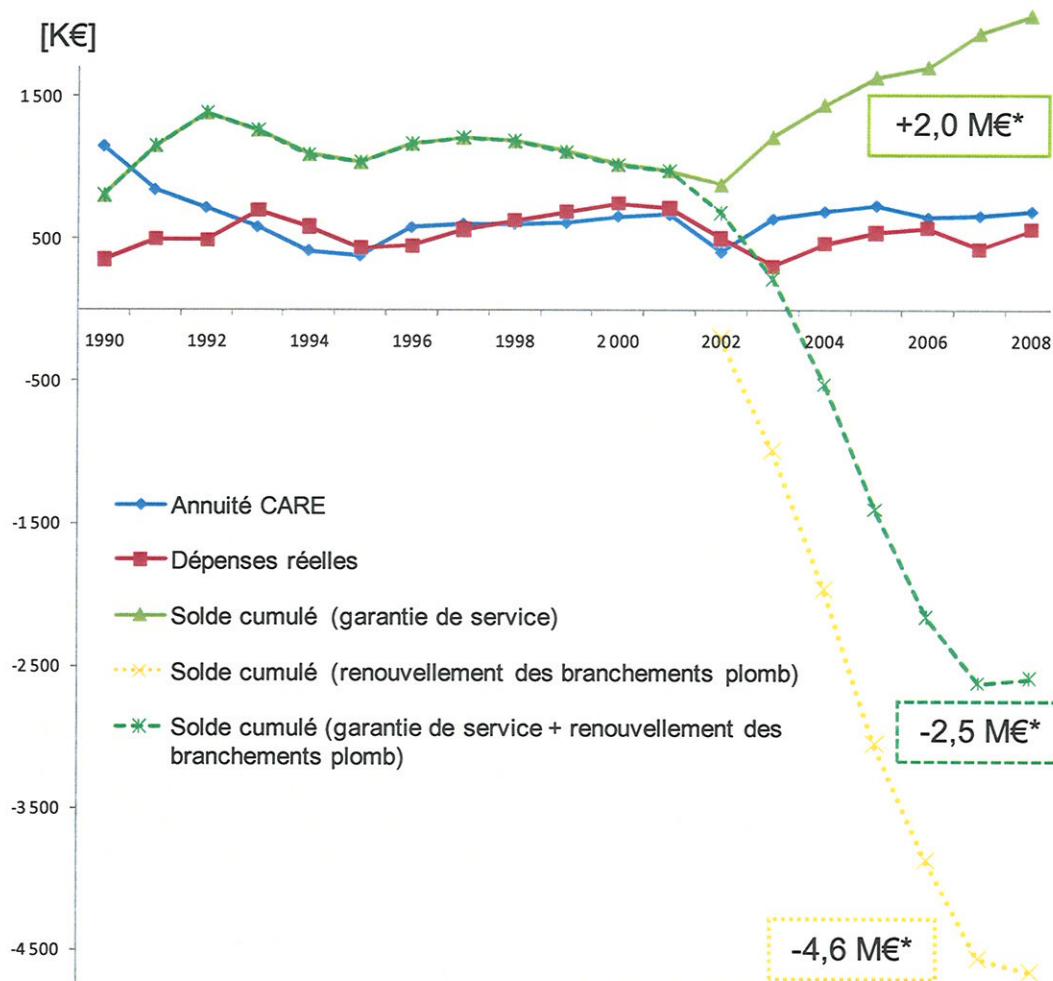
Le retard de dépenses de VEOLIA Eau au niveau de la garantie de service s'explique par l'allocation de moyens opérationnels importants à la mise en œuvre du programme de renouvellement des branchements plomb défini à l'avenant n°6 (2002).

Détail des montants dépensés à fin 2008

	[K€]	[%]
Branchements eau potable*	5 707	55,9%
Compteurs	4 297	42,1%
Equipements électromécaniques accessoires réseau et petits travaux de GC	201	2,0%
Total	10 205	100%

* Inclut retraitement Collectivités Conseils sur la partie branchements

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils



BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS A FIN 2008 ZOOM SUR LE PROGRAMME CONTRACTUEL DE RENOUVELLEMENT*

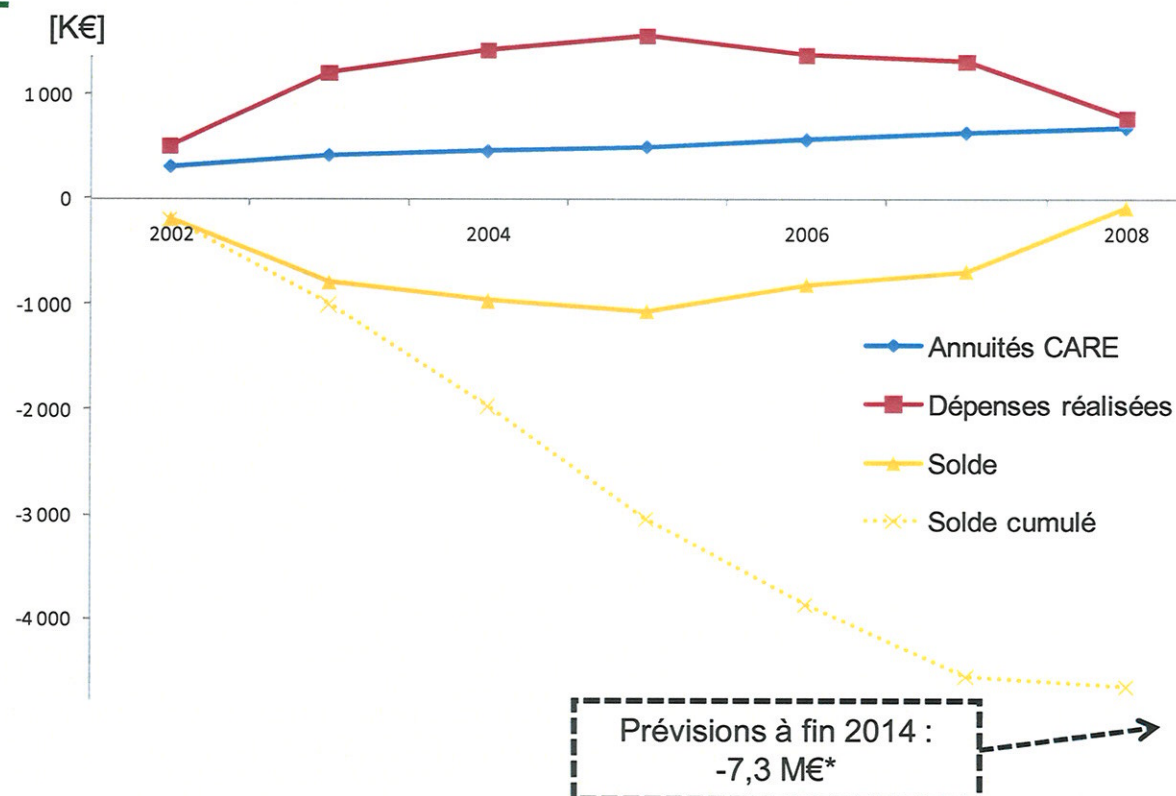
- Ce programme contractuel a pour objet de renouveler l'ensemble des branchements plomb de la ville avant la fin de l'année 2013, conformément à ce qu'impose la réglementation.
- Un écart important est constaté entre les annuités imputées aux CARE et les dépenses réalisées par VEOLIA Eau : **[Dépenses réalisées – Annuités CARE] = -4,7 M€ à fin 2008**. Il provient de la règle d'amortissement retenue par le délégataire, qui amortit sur 25 ans des travaux devant être réalisés sur 11,5 ans (entre le 1^{er} juillet 2002 et le 31/12/2013).

Détail des montants dépensés* à fin 2008

	[K€]
Cumul des annuités CARE	3 493
Dépenses réalisées	8 141
Solde cumulé (en défaveur du délégataire)	-4 648

Rappel des engagements contractuels (avenant n°6)

- ☐ Accélération du renouvellement des branchements plomb à partir du 1^{er} juillet 2002
- renouvellements de 1070 branchements supplémentaires par année.



* Inclut retraitement Collectivités Conseils

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS A FIN 2008 ZOOM SUR LE FONDS SPECIAL DE RENOUVELLEMENT

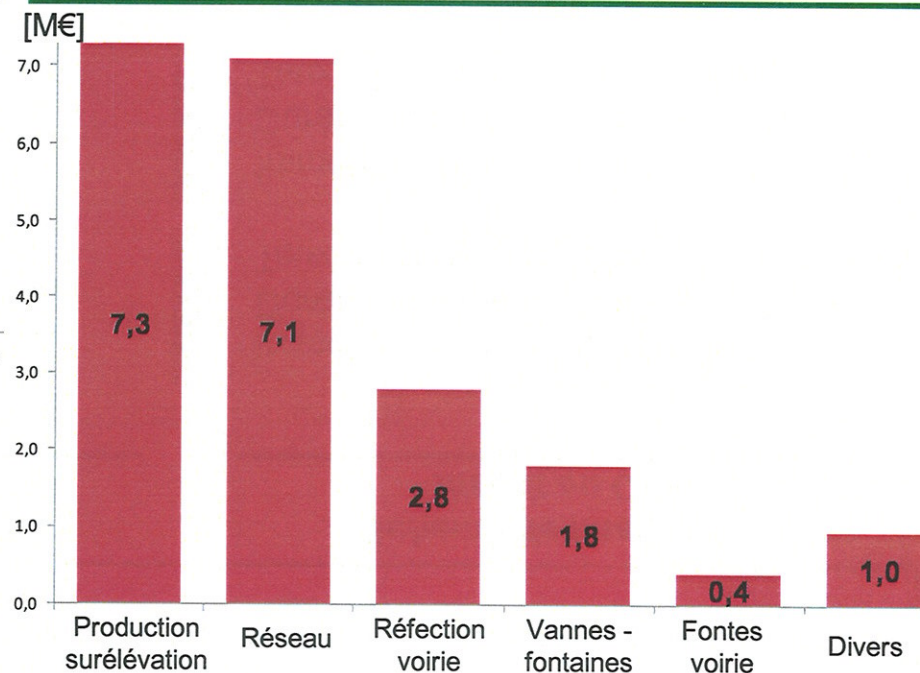
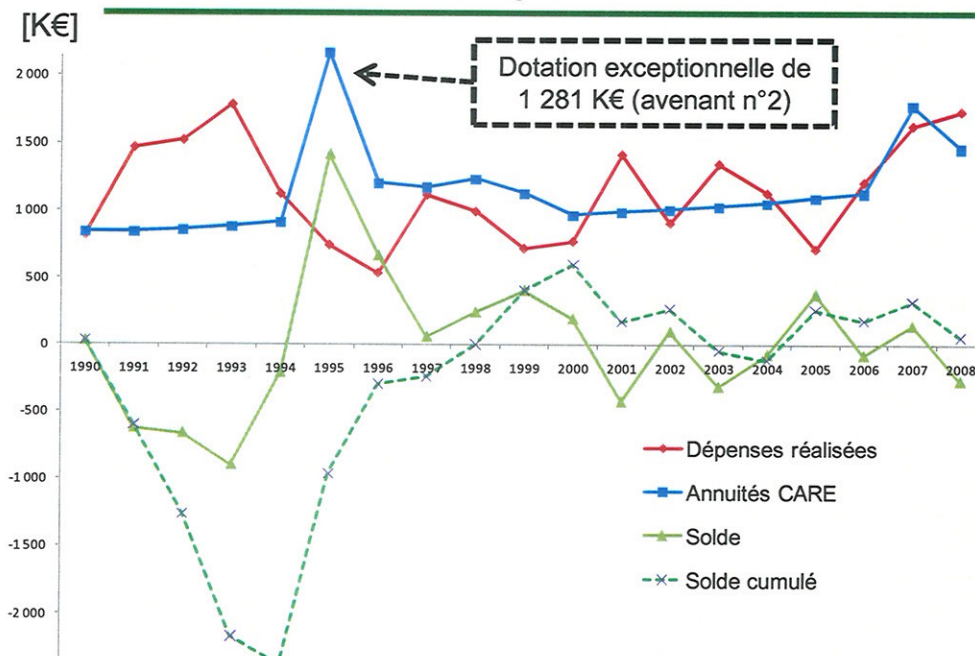
- Depuis 1990, **20,4 M€** ont été investis par le biais de ce fonds de renouvellement travaux, fonctionnant selon la méthode « débit / crédit ». Les soldes (positifs et négatifs) se compensent et ne font apparaître aucun gain de trésorerie en faveur de Veolia.

Rappel des engagements contractuels

- Travaux concernés :
 - Equipements hydrauliques et électro mécaniques (art. 19 CDC)
 - Génie civil et renouvellement des canalisations (art. 19 CDC)
 - Amélioration du rendement de réseau
- Dotations contractuelles du fonds mises à la charge du délégataire :
 - Versements de 0,5 M€ / semestre depuis l'origine du contrat (indexé)
 - Dotation spéciale de 1,8 M€ (avenant n°2 – 1994) ;
 - Dotations complémentaires de 6 M€ sur la période 2007-2014 (avenant n°7 – 2007)

Evolution du Fonds Spécial 1989-2008

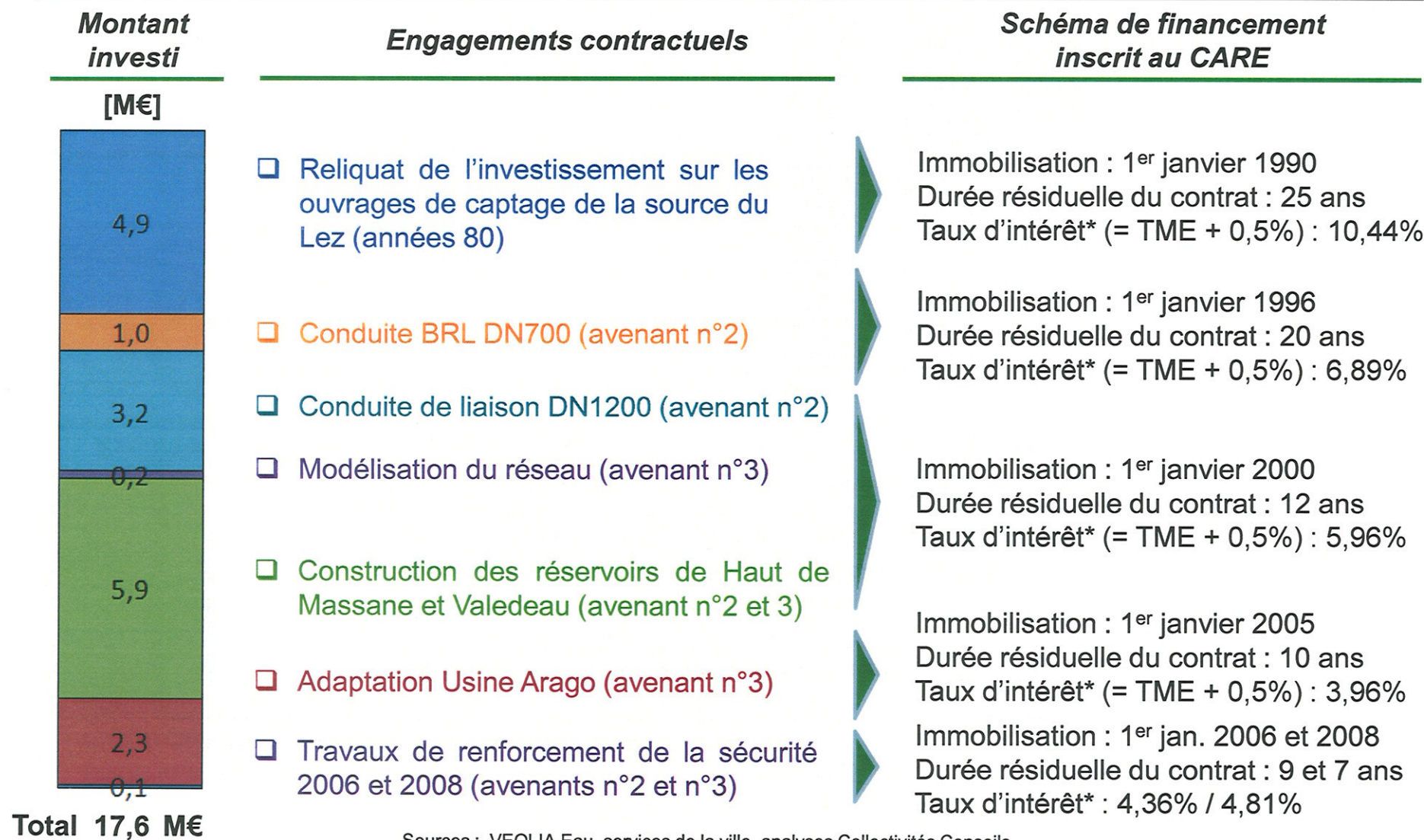
Répartition des dépenses – vision cumulée à fin 2008



Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS A FIN 2008 ZOOM SUR LE PROGRAMME CONTRACTUEL DE CREATION

- Depuis l'origine du contrat, le délégataire a eu à sa charge le financement de 17,6 M€ d'investissements de 1^{er} établissement.



Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

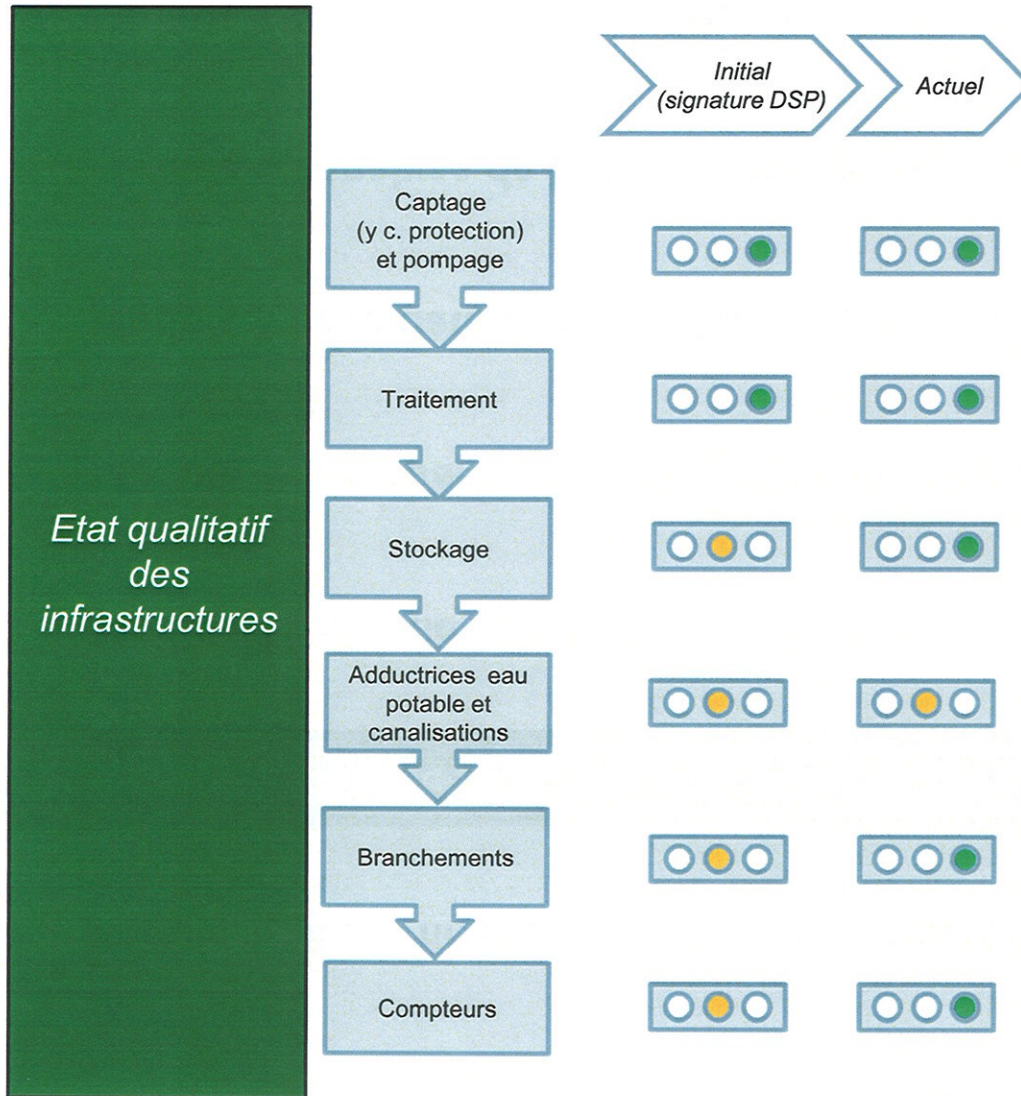
Module 5 : évaluation du service de gestion de l'eau de la ville

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

EVALUATION DU PLAN D'INVESTISSEMENTS

SYNTHESE DE L'ETAT QUALITATIF DES INFRASTRUCTURES



- ❑ L'analyse rétrospective de l'état des ouvrages au démarrage de la délégation (1989) fait apparaître les handicaps qui pesaient à l'époque sur le service de l'eau : faiblesses du dispositif de sécurisation de l'alimentation en eau potable (stockage et maillage insuffisants), connaissance et rendement insuffisants des réseaux (68% en 1989), vétusté de certaines installations, branchements plomb...
- ❑ Les travaux financés et réalisés par le délégataire dans le cadre du contrat – dont certains, comme la sectorisation et le renouvellement des branchements plomb sont toujours en cours - ont permis de combler une partie importante de ces lacunes :
 - Augmentation de la capacité de stockage avec les constructions des réservoirs de Valedeau et Haut de Massane ;
 - Réalisation de l'adductrice BRL, permettant d'acheminer l'eau brute captée par la société BRL vers l'usine Arago, et travaux d'aménagement de l'usine associés ;
 - Mise en conformité des branchements.
- ❑ Cependant, d'importants travaux restent encore à réaliser dans les années à venir, principalement sur les canalisations (part VEOLIA Eau : 11,8 M€) et les branchements plomb (8,8 M€ - 100% VEOLIA Eau).

ETAT QUALITATIF DES INFRASTRUCTURES METHODOLOGIE D'EVALUATION RETENUE

- Au sein de la catégorie patrimoniale, pondération de chaque ouvrage en fonction de son importance stratégique.
- Au sein de chaque ouvrage, pondération des différents équipements en fonction de leur degré de criticité.
- Ces pondérations ont été effectuées conjointement avec les services de la ville.

	<u>Liste des ouvrages</u>	<u>Pondération 1989</u>	<u>Pondération actuelle</u>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Captage (y c. protection) et pompage</div> <div style="font-size: 2em; color: #4f81bd; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Traitement</div> <div style="font-size: 2em; color: #4f81bd; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Stockage</div> <div style="font-size: 2em; color: #4f81bd; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Adductrices et canalisations</div> <div style="font-size: 2em; color: #4f81bd; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Branchements</div> <div style="font-size: 2em; color: #4f81bd; text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Compteurs</div>	Station du Lez + adductrices d'eau brute associées (10 km) Adductrice BRL (2,1 km) Terrains Stations de traitement - Station François Arago - Station Portaly Réservoirs et pompages - Montmaur - Haut de Massane - Valedeau - Autres Réseaux - Adductrices d'eau potable - Canalisations Branchements Parc de compteurs	100% n.a. n.a. 95% 5% 41% 45% n.a. 14% 50 % 50 % 100% 100%	85% 10% 5% 95% 5% 28% 30% 33% 9% 50% 50% 100% 100%

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

ETAT QUALITATIF DES INFRASTRUCTURES

EVALUATION DES ETATS INITIAL ET FINAL DE CHAQUE OUVRAGE

- Etat initial (1989) : évaluation qualitative (bon, moyen, mauvais) retracée par les entretiens menés avec les services techniques de la ville et le délégataire ainsi que les documents de l'époque.
- Etat actuel : évaluation contradictoire par le BET BPR Europe, par les services municipaux et par le délégataire.

	<i>Périmètre</i>	<i>Etat 1989</i>	<i>Etat actuel</i>	<i>Observations</i>
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Captage (y c. protection) et pompage</div> <div style="font-size: 2em; color: blue; margin: 5px 0;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Station du Lez + adductrices EB 	○○●	○○●	
	<ul style="list-style-type: none"> • Achat de terrains / travaux 	○○●	○○●	
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Traitement</div> <div style="font-size: 2em; color: blue; margin: 5px 0;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Station François Arago 	○○●	○○●	Aménagement pour traitement de l'eau brute de BRL (2,5 M€ - 2005)
	<ul style="list-style-type: none"> • Station Portaly 	●○○	○●○	Amélioration de la vanne d'arrivée, du poste de stérilisation et des réservoirs.
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Stockage</div> <div style="font-size: 2em; color: blue; margin: 5px 0;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Montmaur 	○●○	○●○	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des équipements hydrauliques et électriques • Mise en place de la télésurveillance • Travaux d'aménagement dans le cadre de l'extension des réservoirs de Haut de Massane (12 000 m³) et Valedeau (28 000 m³)
	<ul style="list-style-type: none"> • Haut de Massane 	○●○	○○●	
	<ul style="list-style-type: none"> • Valedeau (<i>Réservoir et pompage</i>) 	Mis en service 1996	○○●	
	<ul style="list-style-type: none"> • Autres 	○●○	○●○	
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Adductrices et canalisations</div> <div style="font-size: 2em; color: blue; margin: 5px 0;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux d'adduction EP 	○●○	○●○	1997 : liaison BRL - Arago
	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux de canalisations 	○●○	○●○	47 km de conduite, liaison Valedeau
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Branchements</div> <div style="font-size: 2em; color: blue; margin: 5px 0;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Branchements 	○●○	○○●	Renouv ^t de 15 000 branchements
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Compteurs</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Parc de compteurs 	○●○	○○●	Renouv ^t de 32 000 compteurs

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

ETAT QUALITATIF DES INFRASTRUCTURES

ZOOM SUR LA REPARTITION DES INVESTISSEMENTS PAR NATURE

- L'importance des montants à investir d'ici 2014 résulte des avenants n°6 (suppression des branchements plomb d'ici fin 2013) et n°7 (enveloppe supplémentaire de 6,9 M€ allouée au renouvellement des canalisations et à l'amélioration du rendement).
- Les canalisations et branchements auront absorbé ~72% des sommes allouées par le délégataire aux investissements.

	Périmètre	Montants investis [M€] Par le délégataire (période 1989-2008)	A investir par VE d'ici fin 2014
Captage (y c. protection) et pompage	<ul style="list-style-type: none"> • Station du Lez + adductrice EB (BRL) 	7,8	0,2
↓			
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Station François Arago • Station Portaly 	3,1	0,1
↓			
Stockage	<ul style="list-style-type: none"> • Montmaur • Haut de Massane • Valedeau (Réservoir et pompage) • Autres 	0,3	0,1
↓			
Adductrices et canalisations	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux d'adduction EP • Réseaux de canalisations (+ fontaines) 	19,3	11,5
↓			
Branchements	<ul style="list-style-type: none"> • Branchements 	13,8	8,8
↓			
Compteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Parc de compteurs 	4,3	1,2
	Total [M€]	56,4	22,4

43 km de conduites + modélisation + liaison Valedeau

23 km de conduites + sectorisation

Renouvellement de 15 000 branchements

8 000 branchements plomb

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : évaluation du service de gestion de l'eau de la ville

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

PRIX DE L'EAU - SYNTHÈSE

*Analyse
de l'évolution et des
composantes du prix
de l'eau depuis 1977*

*Zoom sur
l'évolution de la
part délégataire
(abonnement +
consommation)*

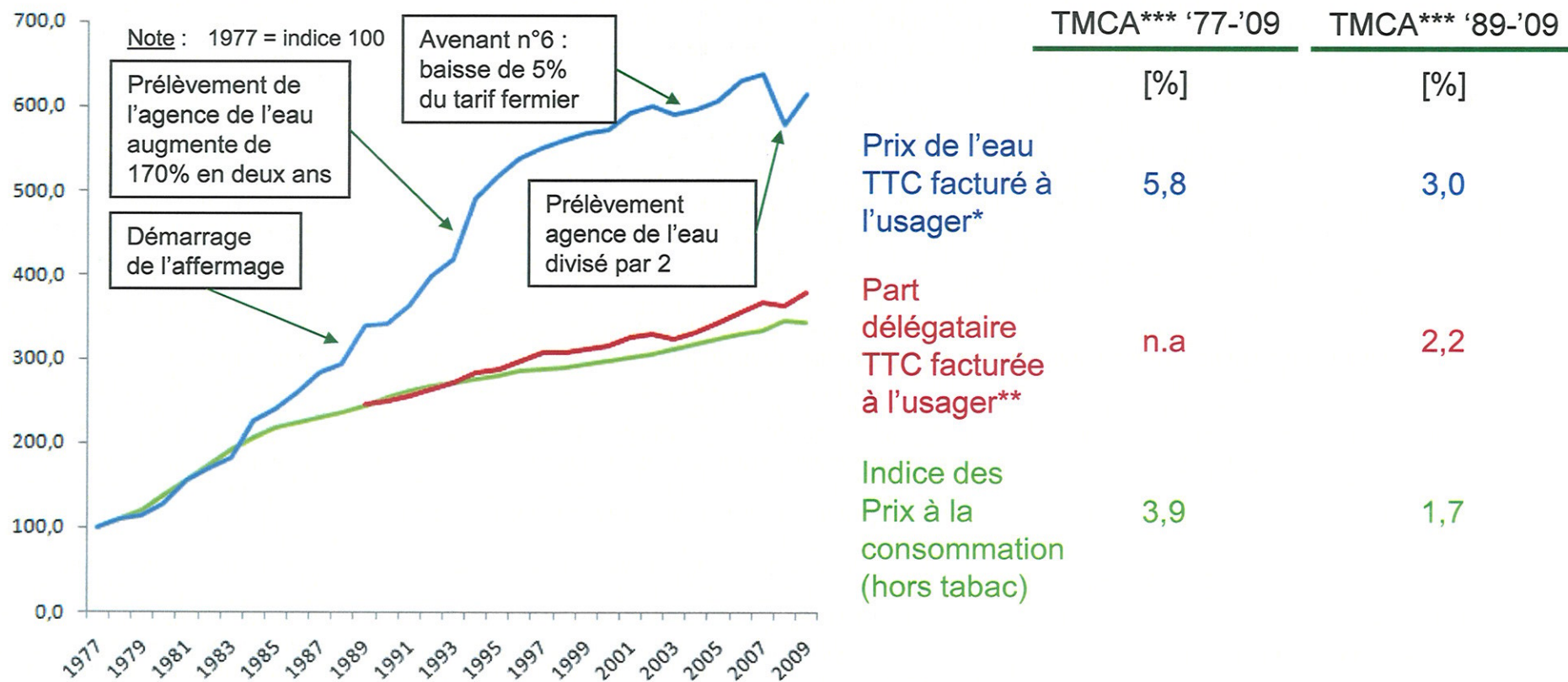
*Comparaison
avec des villes de
taille similaire*

- ❑ Le prix de l'eau a connu une augmentation de 5,8%/an en rythme annualisé depuis 1977. Plusieurs facteurs expliquent cette hausse significative : hauts niveaux d'inflation prévalant dans les années 80, important programme d'investissement mis en œuvre dans le cadre de la DSP, évolution des redevances (commune, Agence de l'Eau).
- ❑ Depuis 1989, l'augmentation des redevances dues à l'Agence de l'Eau (+8,2%/an) a constitué le principal facteur d'inflation du prix de l'eau (+3,0%/an).
- ❑ Entre 1989 et 2008, le tarif de base du délégataire a fait l'objet de trois avenants :
 - Avenant n°2 : hausse de 1% du tarif de base de 1989 dans le cadre de l'ajustement de l'économie du contrat (programme d'investissements de 15 M€ mis à la charge de VEOLIA Eau) ;
 - Avenant n°6 : diminution de 5% du tarif de base de 1997 (extériorisation de gains de productivité) ;
 - Avenant n°7 : instauration de 2 tranches tarifaires (<0-120 m³ ; > 120 m³)
- ❑ L'augmentation de la part du délégataire observée sur la période (taux moyen de croissance annuelle : +2,2%/an) résulte donc pour l'essentiel de l'application de la formule d'actualisation prévue à l'article 28 du contrat et amendée à deux reprises (augmentation de la partie fixe – non indexée - et baisse du poids des salaires).
- ❑ L'analyse détaillée des conditions économiques de renégociation de 1994, 1997, 2002 et 2007 démontre que cette évolution est d'abord le fruit d'une volonté politique marquée de réinvestir les gains de productivité et économies de charges réalisés par le délégataire dans l'amélioration du patrimoine et la qualité du service rendu aux usagers.
- ❑ Au sein de l'échantillon de comparaison retenu (11 villes de taille comparable dont Montpellier), la Ville se classe en cinquième position.
- ❑ Sur les 6 contrats de DSP antérieurs à 2000 présents dans l'échantillon, la Ville se classe nettement en tête.

PRIX DE L'EAU

ANALYSE DE L'EVOLUTION DU PRIX DE L'EAU DEPUIS 1977

- Augmentation sensible du prix de l'eau dans les années 80, compte tenu des niveaux d'inflation et du programme d'investissements (notamment ceux intégrés dans la DSP).
- Evolution bien maîtrisée de la part délégataire sur la période contractuelle. Le surcroît de hausse par rapport à l'indice des prix à la consommation s'explique par le poids de l'indice salaires dans la formule d'actualisation.
- Forte augmentation des redevances Agence de l'eau (doublement en 1994 – TMCA*** +8,2%/an entre 1989 et 2009), qui pénalisent l'évolution globale du prix de l'eau depuis 1989.



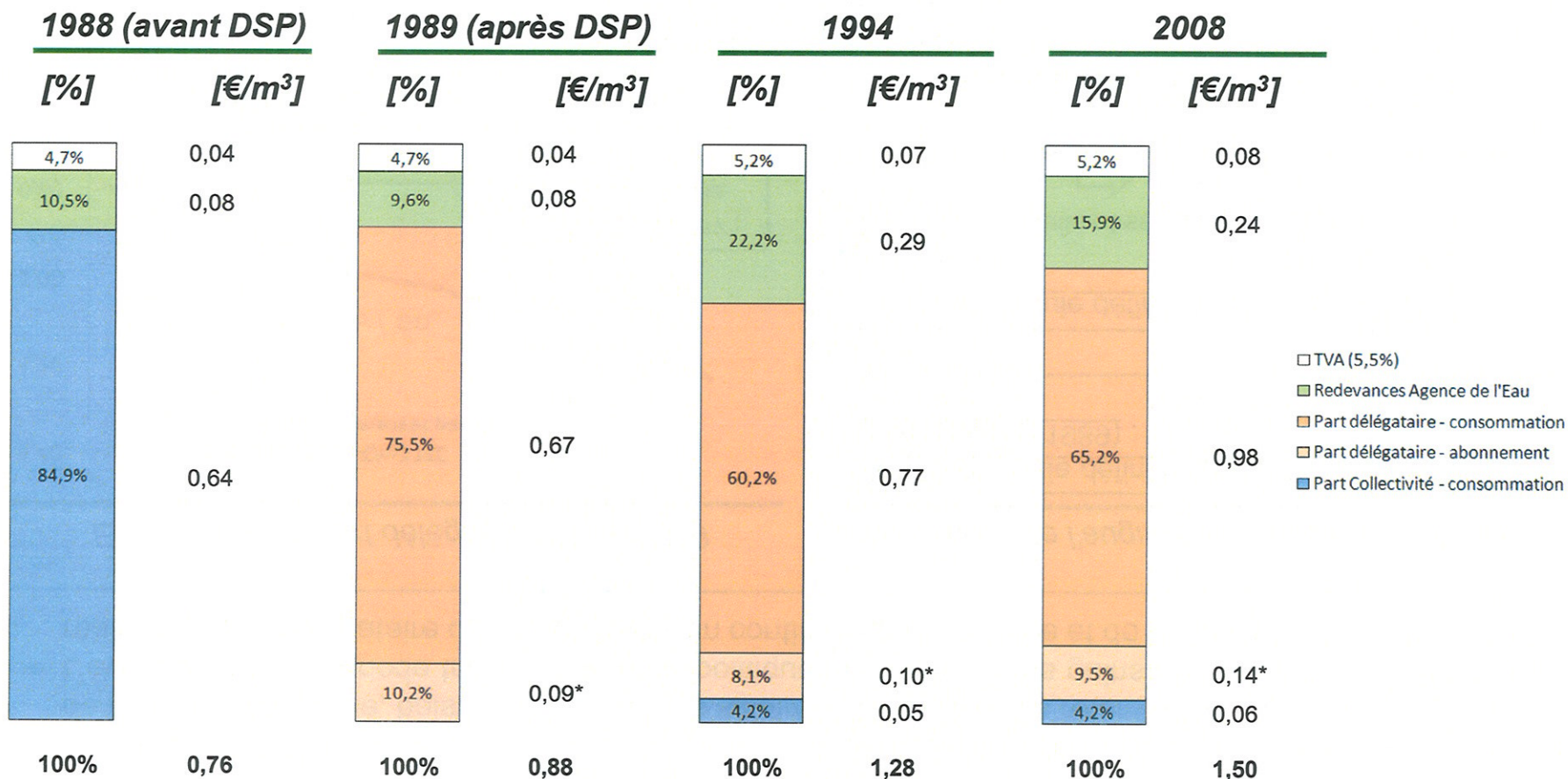
* Le prix comprend la part distributeur (1/120^{ème} abonnement + consommation), les redevances Agence de l'Eau (pollution et préservation ressource en eau) et la TVA.
 ** La part délégataire comprend 1/120^{ème} de l'abonnement et la part consommation.
 *** Taux Moyen de Croissance Annuelle

Sources : INSEE, Ville de Montpellier, analyse Collectivités Conseils

PRIX DE L'EAU

ZOOM SUR LA DECOMPOSITION DU PRIX DE L'EAU A DIFFERENTS MOMENTS « CLES »

- Le démarrage de la DSP, qui s'accompagne d'importants investissements mis à la charge du délégataire (droit d'usage, fonds de travaux), entraîne la création d'un abonnement semestriel, qui explique l'essentiel de la hausse de prix observée entre 1988 et 1989 (+15,6%).
- Par la suite, l'évolution des redevances Agence de l'Eau et la mise en place de la part communale sont les principaux facteurs d'évolution du prix de l'eau.



* 1/120^{ème} du montant de l'abonnement annuel

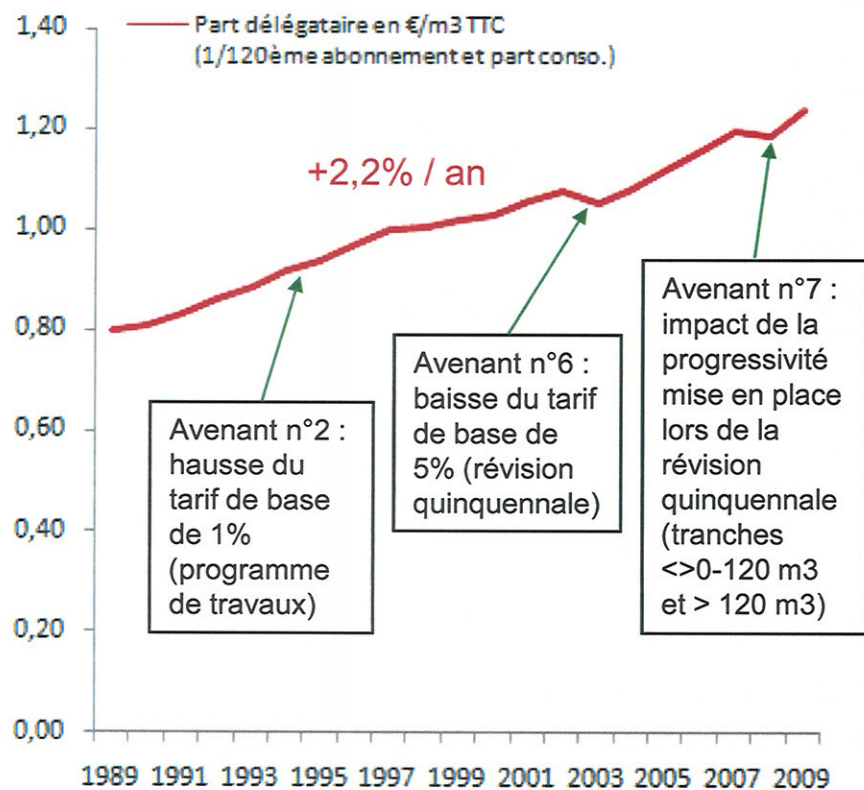
Sources : INSEE, Ville de Montpellier, analyse Collectivités Conseils

PRIX DE L'EAU

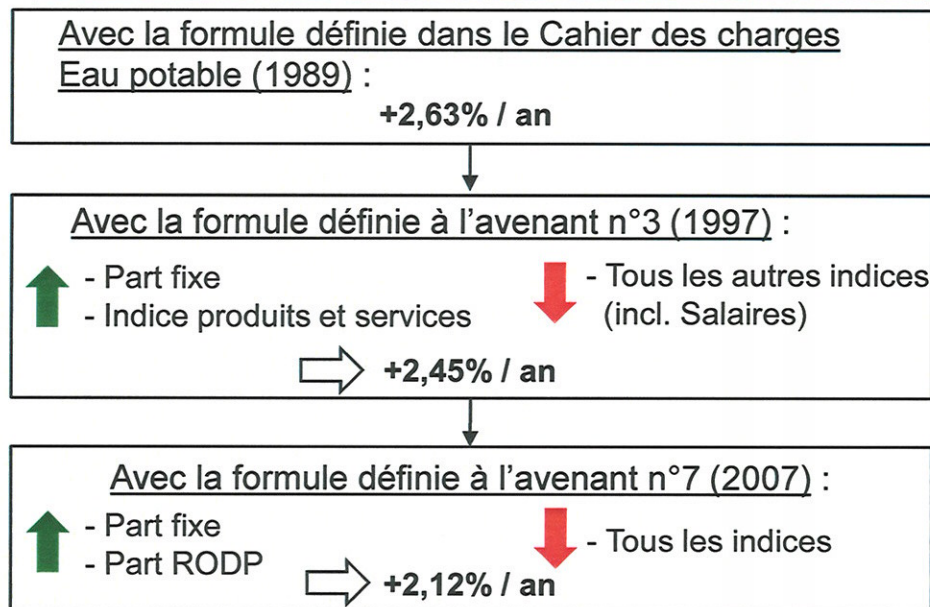
ZOOM SUR L'EVOLUTION DE LA PART DELEGATAIRE DEPUIS L'ORIGINE DU CONTRAT

- Les révisions quinquennales ont permis d'ajuster périodiquement soit la formule d'actualisation (hausse de la part non inflatée, baisse de l'indice des salaires), soit le tarif de référence du fermier.
- L'évolution sur la période traduit la volonté politique de réinvestir les gains de productivité et économies réalisés par le délégataire dans l'amélioration continue du patrimoine et de la qualité du service.

Evolution de la part délégataire 1989-2009



*Projection de l'augmentation annuelle du facteur K**



* Calcul effectué à partir de l'évolution réelle des différents indices (entre 1990 et 2008) pris dans le Moniteur :

- Salaire : 3,7% / an	- Produits et services: 1,84% / an
- Electricité : 0,28% / an	- Chimie minérale : 4,25% / an
- Travaux publics : 2,97% / an	

Sources : documents contractuels, CARE

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : évaluation du service de gestion de l'eau de la ville

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

PRIX DE L'EAU

COMPARAISON AVEC DES VILLES DE TAILLE SIMILAIRE

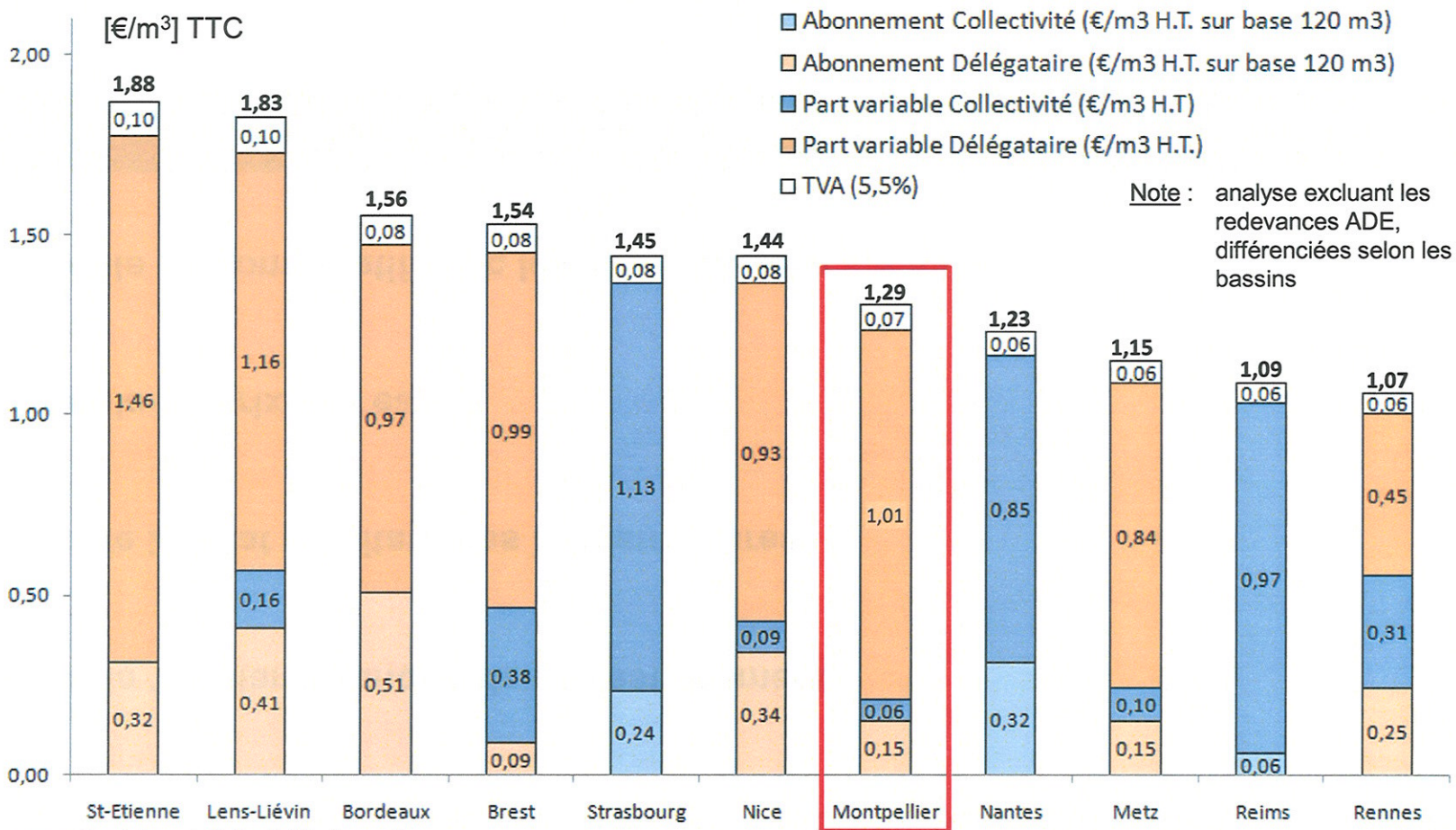
Choix et Description de l'Echantillon

- La composition de l'échantillon a été réalisée de façon à intégrer :
 - un panel de villes de taille strictement comparable à Montpellier (<> 150 Khab.-350 Khab.) ;
 - des villes en régie ou en gestion déléguée.
- Pour les cas de gestion déléguée, il a été retenu :
 - des DSP VEOLIA Eau principalement + 1 exemple Lyonnaise des Eaux et 1 paritaire (50% VE / 50% LDE) ;
 - des DSP issues de remises en concurrence récentes ou de contrats antérieurs à 2000.

Villes	Population (# habitants)	Mode de gestion (le cas échéant : délégataire et âge du contrat)	Commentaires
Montpellier	254 974	DSP par affermage (1989). Fermier : VEOLIA Eau.	2 unités de production, 9 réservoirs, 855 km de réseaux. Transfert de compétence à la CA en cours.
1. Bordeaux	213 274	DSP par concession (1992). Concessionnaire : Lyonnaise des Eaux	Mutualisation au niveau de la CUB. 300 kms de canalisation, 13 châteaux d'eau, 40 réservoirs, 100 points de captage ou forage. Renégociation quinquennale en 2007 amenant des investissements complémentaires
2. Brest	213 545	DSP par affermage (1987). Fermier : VEOLIA Eau	Compétence transférée à la CA. Réflexion en cours sur les modes de gestion (échéance contractuelle : 2012)
3. Lens-Liévin	248 500	DSP par affermage (contrat antérieur à 1995). Fermier : VEOLIA Eau	Mutualisation complémentaire en cours à travers l'harmonisation des contrats d'affermage de la CA
4. Metz	191 248	DSP par affermage (2003). Fermier : VEOLIA Eau	Remise en concurrence en 2003. 12 réservoirs, 741 km de réseaux, 4 usines de production
5. Nice	342 738	DSP par affermage (antérieur à 2000). Fermier : VEOLIA Eau	Compétence transférée à la CA. 4 stations de traitement. Ressource essentiellement superficielle
6. Rennes	213 811	DSP par affermage (2005). Fermier : VEOLIA Eau	Remise en concurrence en 2005. 855 km de réseaux, 3 usines de production (traitement d'eau de surface essentiellement).
7. St-Etienne	201 569	DSP par concession (1992). Concessionnaire : Stéphanoise des Eaux (paritaire VEOLIA Eau / LDE)	Baisse de 20% du prix de l'eau négociée en 2009* avec forte progressivité. 580 km de réseaux, 1 usine de potabilisation.
8. Nantes	289 000	Régie directe	Mutualisation au niveau de la Communauté Urbaine. 3000 km de réseaux, 1 usine de traitement d'eau de surface, 25 réservoirs, 9 stations de pompage
9. Strasbourg	255 937	Régie directe	Mutualisation au niveau de la CUS. 200 agents affectés à l'eau potable. 11 puits de captage, 4 sites de production, 1 070 km de conduites, 1 réservoir d'équilibre de 70 000 m ³ .
10. Reims	184 800	Régie directe	3 champs captants / usines, 600 km de réseaux, 4 réservoirs

PRIX DE L'EAU COMPARAISON AVEC DES VILLES DE TAILLE SIMILAIRE

- La Ville de Montpellier se classe en 5ème position de l'échantillon. Il convient de noter que les villes de Metz et Rennes, assez comparables à Montpellier dans leur configuration (affermage VEOLIA Eau, similarités patrimoniales) ont bénéficié respectivement en 2003 et 2005 d'une remise en concurrence.
- **Sur les 6 contrats de DSP antérieurs à 2000 présents dans l'échantillon, la Ville se classe nettement en tête.**



Sources : sites internet, Collectivités Conseils

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : analyse de la structure de coûts et de la rémunération du délégataire

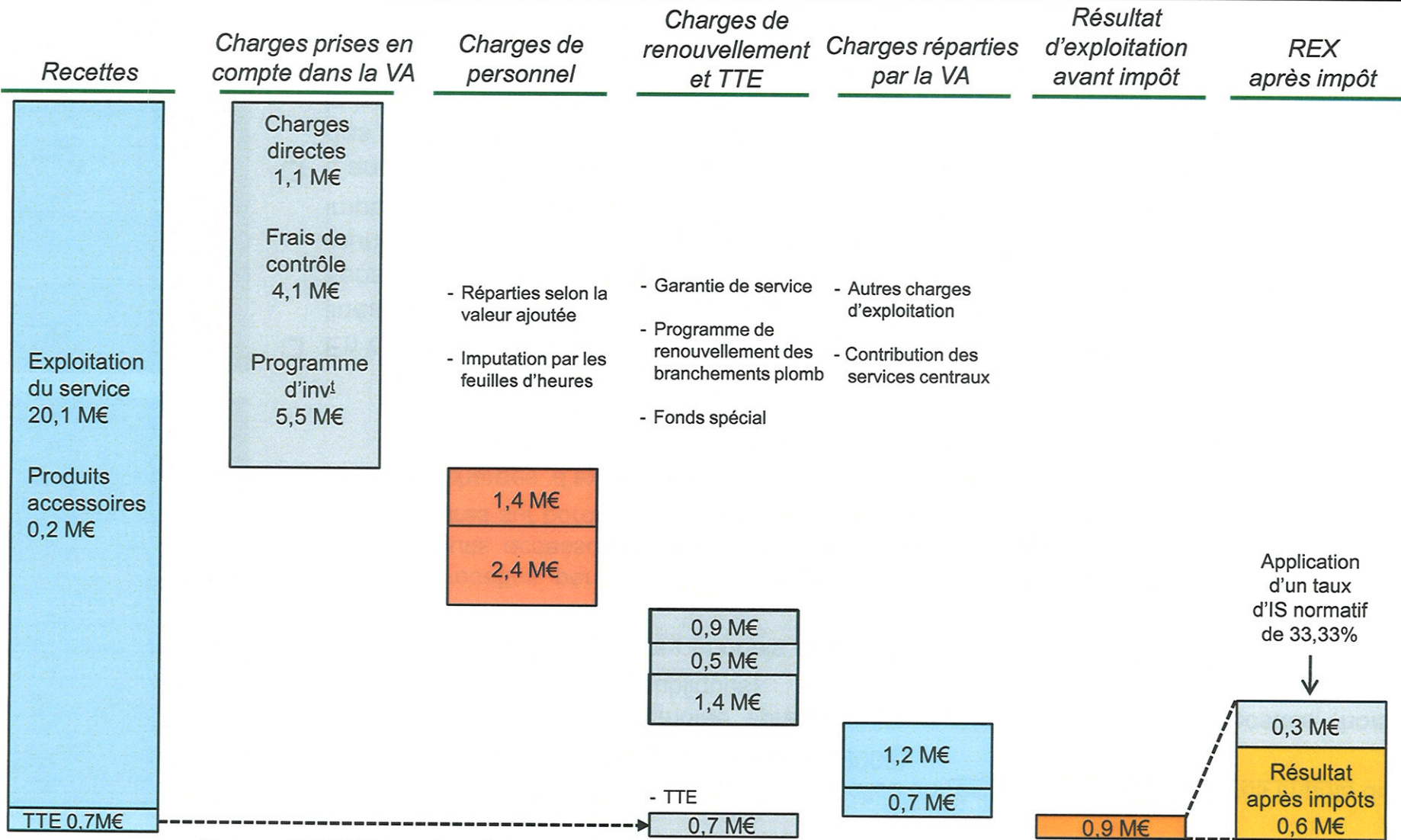
Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE

PREAMBULE : DECOMPOSITION DU COMPTE ANNUEL DE RESULTAT DE VEOLIA EAU

• Le Compte Annuel de Résultat d'Exploitation a pour vocation de restituer les charges d'exploitation du délégataire dans un cadre mutualisé et pouvant inclure des investissements concessifs.



Sources : VEOLIA Eau, analyses Collectivités Conseils

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS ET DE LA REMUNERATION DU DELEGATAIRE

SYNTHESE (1/4)

*Résultat
d'exploitation
cumulé après
impôts du
délégataire*

- ❑ Sur la période 1990-2008, le délégataire a réalisé un résultat d'exploitation après impôts de 0,6 M€/an en moyenne (en euros constants 2008).
- ❑ La marge d'exploitation cumulée après impôts représente **3%** de ses recettes (hors organismes et collectivités publiques).
- ❑ Ce résultat, issu des Comptes Annuels de Résultat d'Exploitation (CARE) de VEOLIA Eau intègre :
 - les recettes perçues par le délégataire au titre de l'exploitation du service, les produits accessoires (exemple : frais d'accès au service) et les travaux exclusifs facturés sur bordereau (branchements neufs, extensions en régime particulier,...) ;
 - les charges d'exploitation supportées par le délégataire, qui se décomposent en charges directement imputables au contrat (72% des charges) et charges réparties, selon une clé technique (12%) ou à la valeur ajoutée (16%).

*Evolution
des charges de
personnel*

- ❑ En dépit d'un patrimoine affermé plus étendu (nouveaux réservoirs, augmentation du linéaire,...), le nombre d'équivalents temps plein (ETP) affecté au contrat a sensiblement baissé entre 1989 et 2008 (> 80 ETP en 1989 - dont 69 agents municipaux repris au titre du contrat -, versus 61 ETP aujourd'hui), illustrant les importants gains de productivité réalisés par le délégataire sur la période.
- ❑ L'analyse de l'évolution des charges de personnel en euros peut être effectuée sur des bases homogènes à **partir de 1995** (référentiel institué par la loi Mazaud*). Sur la période 1995-2008, la progression constatée de **+2% / an en rythme annualisé** confirme ces gains de productivité puisque, habituellement, les augmentations annuelles constatées sur ce poste et dans ce secteur d'activité sont plus proches de 4% / an.

* A partir de 1995 : réintégration des travaux exclusifs (en recettes et en charges) dans les CARE ; adoption du mode de répartition des charges indirectes à la Valeur Ajoutée

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS ET DE LA REMUNERATION DU DELEGATAIRE SYNTHESE (2/4)

Evolution des impôts, taxes, frais d'administration générale et redevance d'occupation du domaine public

- ❑ Hors instauration de la Redevance d'Occupation du Domaine Public, les impôts, taxes et frais d'administration générale restent stables sur la période.
- ❑ La Redevance d'Occupation du Domaine Public, instaurée par l'avenant n°7 et payée pour la première fois par le délégataire à la Ville en 2008, génère en revanche une charge supplémentaire de 2,5 M€ / an.

Evolution des charges de sous-traitance

- ❑ Les charges de sous-traitance évoluent de -0,7% / an en rythme annuel entre 1995 et 2008*. Des fluctuations importantes peuvent cependant être constatés d'une année sur l'autre, en fonction du volume de travaux réalisés.

Evolution des frais de siège

- ❑ La contribution aux frais de siège et à la R&D imputée au contrat évolue faiblement sur la période 1989-2007 (+0,1%/an) et baisse même en 2008 sous l'effet de la mise en place de la RODP (-16,2% entre 2007 et 2008). Elle représente 3,3% des charges totales d'exploitation en 2008 (4,4% en 2007) ce qui est faible comparé aux ratios habituellement constatés dans la profession. Ce pourcentage s'élevait à 4,9% au démarrage du contrat.

* A partir de 1995 : modification du référentiel du CARE avec l'entrée en application de la loi Mazaud. Réintégration des travaux exclusifs (en recettes et en charges) dans les CARE à compter de cette date.

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS ET DE LA REMUNERATION DU DELEGATAIRE SYNTHESE (3/4)

*Analyse des
choix
méthodologiques
opérés par le
déléataire pour
la construction
des CARE*

- ❑ L'analyse des choix méthodologiques opérés par VEOLIA Eau pour la détermination de ses charges d'investissement (charges « calculées »), traduisant l'amortissement économique de l'investissement et de son coût de financement sur la durée du contrat) appelle les commentaires suivants :
 - Choix affectant positivement le résultat d'exploitation :
 - hypothèse de financement des investissements par un [Taux Moyen d'Emprunt + 0,5% rémunération de la banque], qui ne traduit pas la réalité de la structure de financement d'une entreprise privée (financement mixte par capitaux propres et par endettement, conduisant à la détermination d'un Coût Moyen Pondéré du Capital, intégrant une part de rémunération du risque plus importante) ;
 - amortissement du programme d'investissements des branchements plomb sur 25 ans, selon la méthode de calcul utilisée pour la garantie de continuité de service, alors qu'il a été démarré en 2002 et devrait en toute logique faire l'objet d'un amortissement sur les 11,5 années résiduelles du contrat.
 - Choix affectant négativement le résultat d'exploitation :
 - pas de réajustement des TME dans le calcul des amortissements annuels du droit d'usage et des programmes contractuels réalisés dans les années 90.
- ❑ La méthode d'imputation des charges réparties à la Valeur Ajoutée n'entraîne pas d'effet défavorable sur la période contractuelle.
- ❑ Les boni ou mali éventuels générés par les décalages de trésorerie ne sont pas mentionnés par VEOLIA Eau dans ses CARE. Nous avons simulé ces décalages pour l'année 2007. Sur base d'un taux d'encaissement de 99% des recettes facturées et des TME retenus par VEOLIA Eau pour le calcul des charges d'investissement, on obtient un produit financier égal à 0,4% du CA annuel.

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS ET DE LA REMUNERATION DU DELEGATAIRE SYNTHESE (4/4)

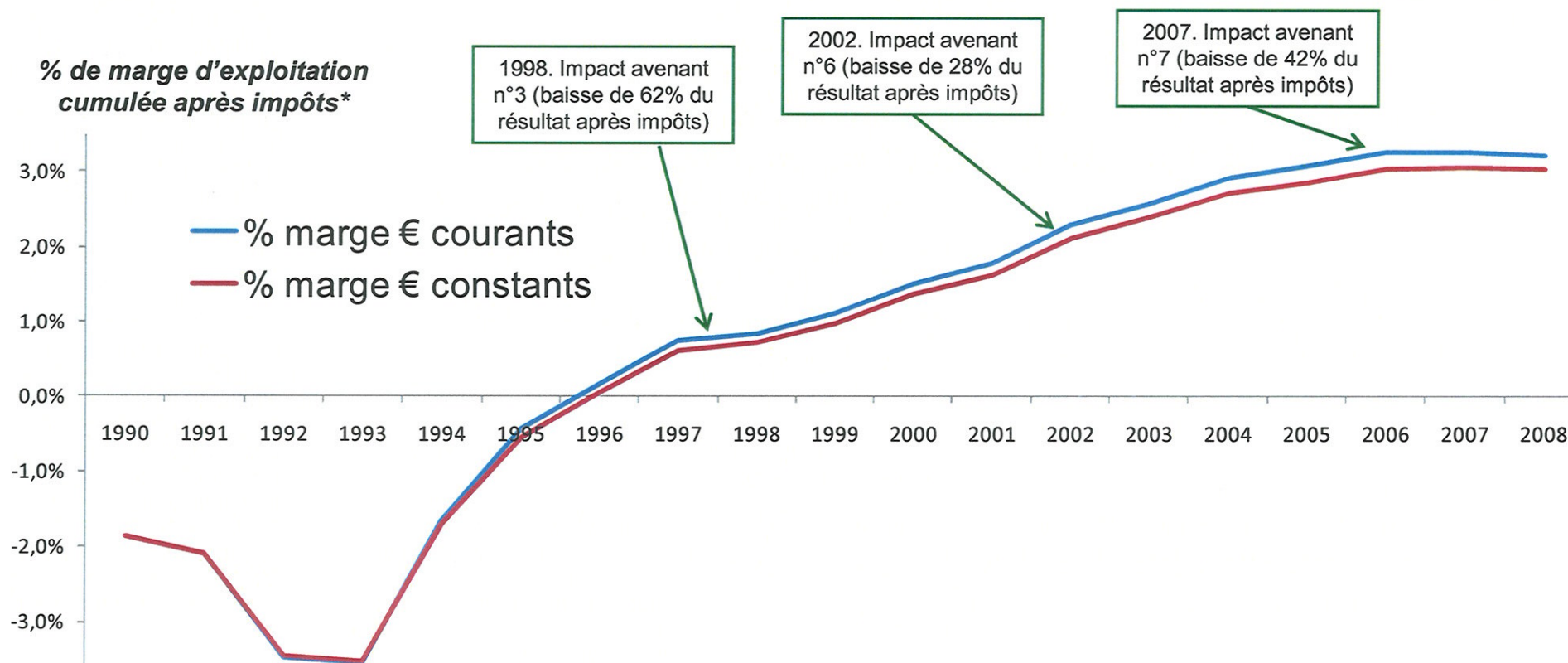
*Conclusion :
adéquation
recettes /
charges du
déléataire*

- ❑ L'analyse détaillée de l'évolution de la structure de coûts du délégataire et de sa rémunération met en lumière un niveau d'adéquation recettes / charges qui paraît équilibré (niveau de rémunération cumulé après impôts de 3%).

- ❑ La préservation de cet équilibre depuis 1989 est le fruit des renégociations quinquennales systématiquement initiées par la Ville. La dernière en date (2007) a permis de réajuster le niveau de rémunération de VEOLIA Eau en mettant à sa charge les éléments suivants :
 - RODP : 2,5 M€ / an ;
 - Dotations complémentaires au Fonds Spécial : 6 M€ sur 7 ans ;
 - Programme contractuel de sectorisation du réseau : 0,9 M€ entre 2008 et 2010

ANALYSE DE LA REMUNERATION DU DELEGATAIRE EVOLUTION DU RESULTAT CUMULE DE VEOLIA EAU ENTRE 1990 ET 2008

Les révisions quinquennales systématiques mises en œuvre par la ville ont permis de contrôler la **marge d'exploitation cumulée** après impôts de Veolia Eau : celle-ci s'élève à **3,2%** en euros courants et **3,0%** en euros constants de 2008.



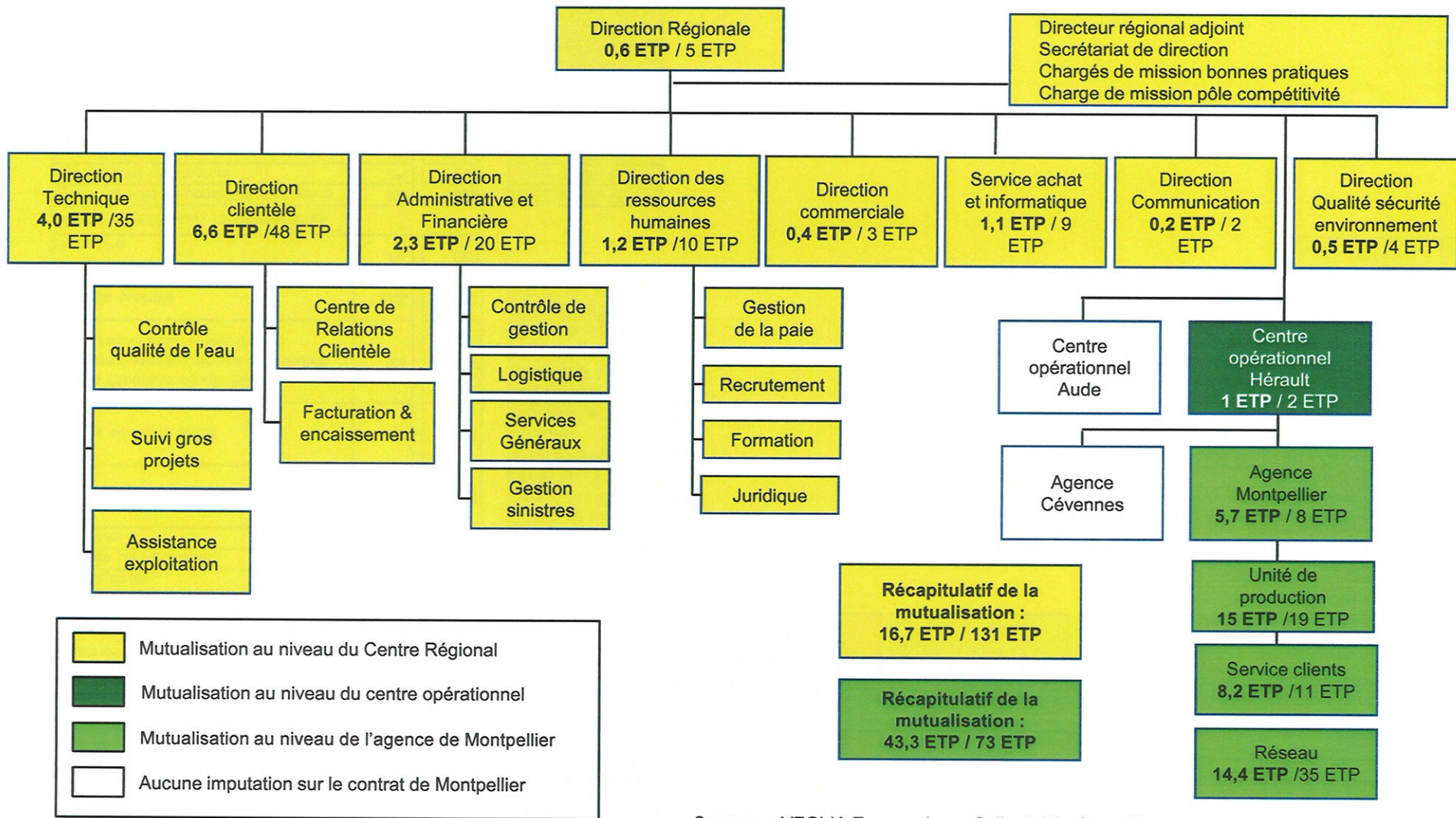
* Prise en compte d'un IS normatif de 33 ¹/₃ %.

Sources *délegataire, service de la ville* ; Analyses : *Collectivités Conseils*

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE

COMPREHENSION DE LA MUTUALISATION DES CHARGES OPEREE PAR VEOLIA EAU

VEOLIA EAU mutualise l'essentiel de ses moyens au niveau Agence (équipes opérationnelles) et régional (services support).



Sources : VEOLIA Eau, analyses Collectivités Conseils

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COUTS DU DELEGATAIRE MODE D'IMPUTATION ANALYTIQUE DES CHARGES

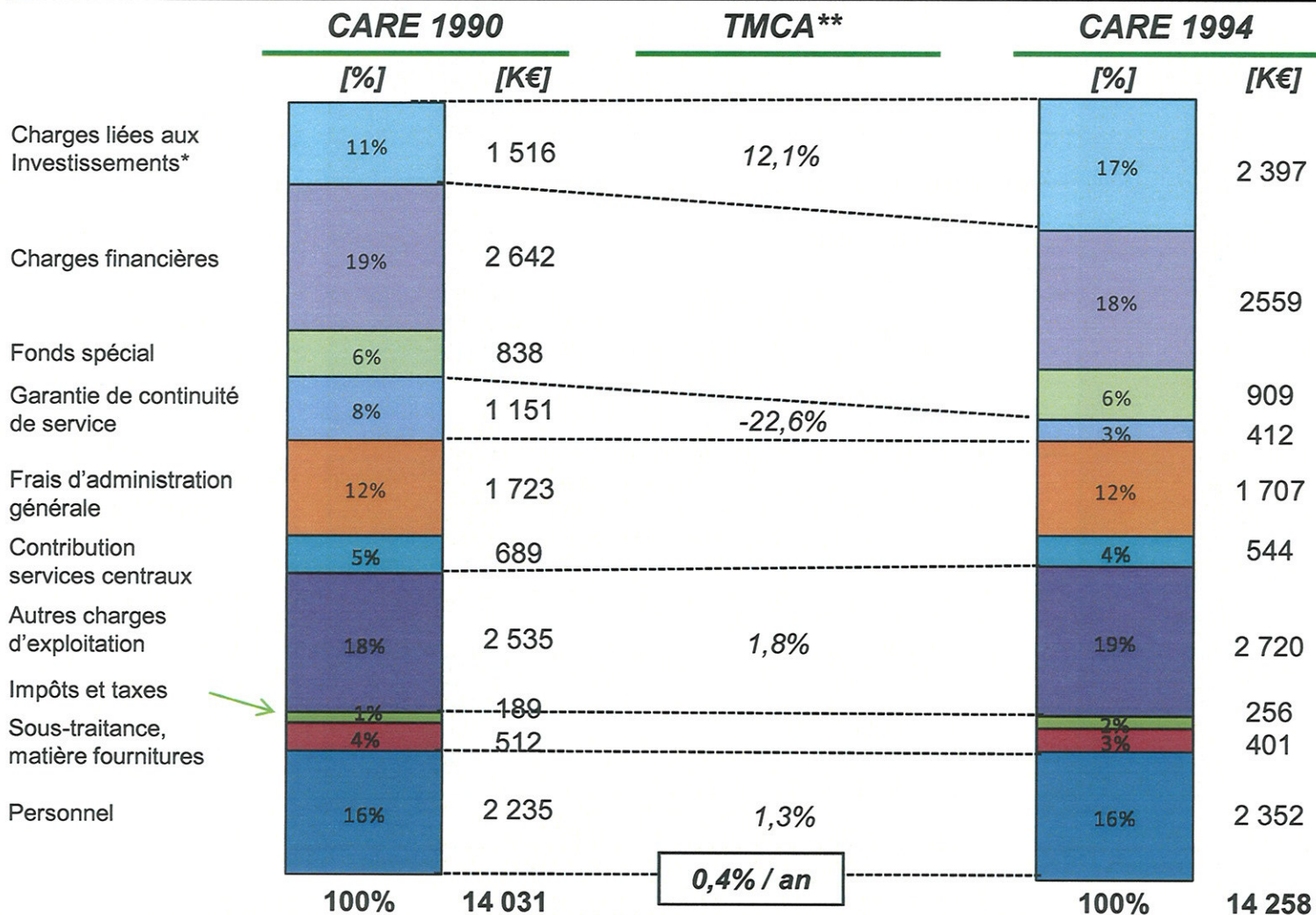
Exercice 2008			Imputation directe 71,8%	Imputation selon clé technique 11,9%	Poids du contrat dans la Valeur Ajoutée de l'agence 2,6%	Poids du contrat dans la Valeur Ajoutée du centre opérationnel 0,9%	Poids du contrat dans la Valeur Ajoutée de la direction régionale 12,8%
	[%]	[K€]					
Personnel	19%	3 855		Personnel de production et de distribution + 1 partie du personnel de l'agence clientèle (62%)	Personnel de l'agence (8%)	Personnel du centre opérationnel (2%)	Personnel de la direction régionale (28%)
Energie électrique	2%	456	100%				
Achats d'eau	2%	306	100%				
Produits de traitement	0%	98	100%				
Analyses	0%	83	100%				
Sous-traitance, matières et fournitures	4%	861	Achats de pièces et prestations liés à l'exploitation (94%)		Achats de fournitures et prestations des fonctions support (2%)		Achats de fournitures et prestations des fonctions support (4%)
Impôts locaux et taxes	1%	291	TP et taxe foncière liées aux installations (61%)		Taxe Professionnelle et Taxe Foncière de l'agence (18%)	Taxe Professionnelle et Taxe Foncière du centre opérationnel (11%)	Taxe Professionnelle et Taxe Foncière de l'agence (10%)
Autres dépenses d'exploitation (télécommunication, engins et véhicules, informatique, assurances, locaux)	5%	967	Autres dépenses liées à des fonctions imputées directement (29%)		Autres dépenses liées à des fonctions imputées à la Valeur Ajoutée (11%)	Autres dépenses liées à des fonctions imputées à la Valeur Ajoutée (2%)	Autres dépenses liées à des fonctions imputées à la Valeur Ajoutée (57%)
Frais de contrôle	21%	4 142	100% (RODP + Frais AG)				
Contribution des services centraux et recherche	3%	682					100%
Charges relatives aux renouvellements							
- pour garantie de continuité du service	3%	629	100%				
- programme contractuel	4%	757	100%				
- Fonds contractuel	7%	1 461	100%				
Charges relatives aux investissements							
- programme contractuel	11%	2 268	100%				
- annuités d'emprunt de la collectivité prises en charge	1%	123	100%				
- investissements incorporels	16%	3 176	100%				
Pertes sur créances irrécouvrables et contentieux recouvrement	0%	32	100%				
Total	100%	20 187					

() : part des charges imputées dans le total du poste analytique

Sources : VEOLIA Eau, analyses Collectivités Conseils

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE EVOLUTION CONSTATEE ENTRE 1990 ET 1994 (AVANT REFERENTIEL LOI MAZAUD)

Augmentation marquée des charges liées aux investissements (impact du droit d'usage, versé sur trois ans). Diminution quasi-symétrique de la garantie de continuité de service.



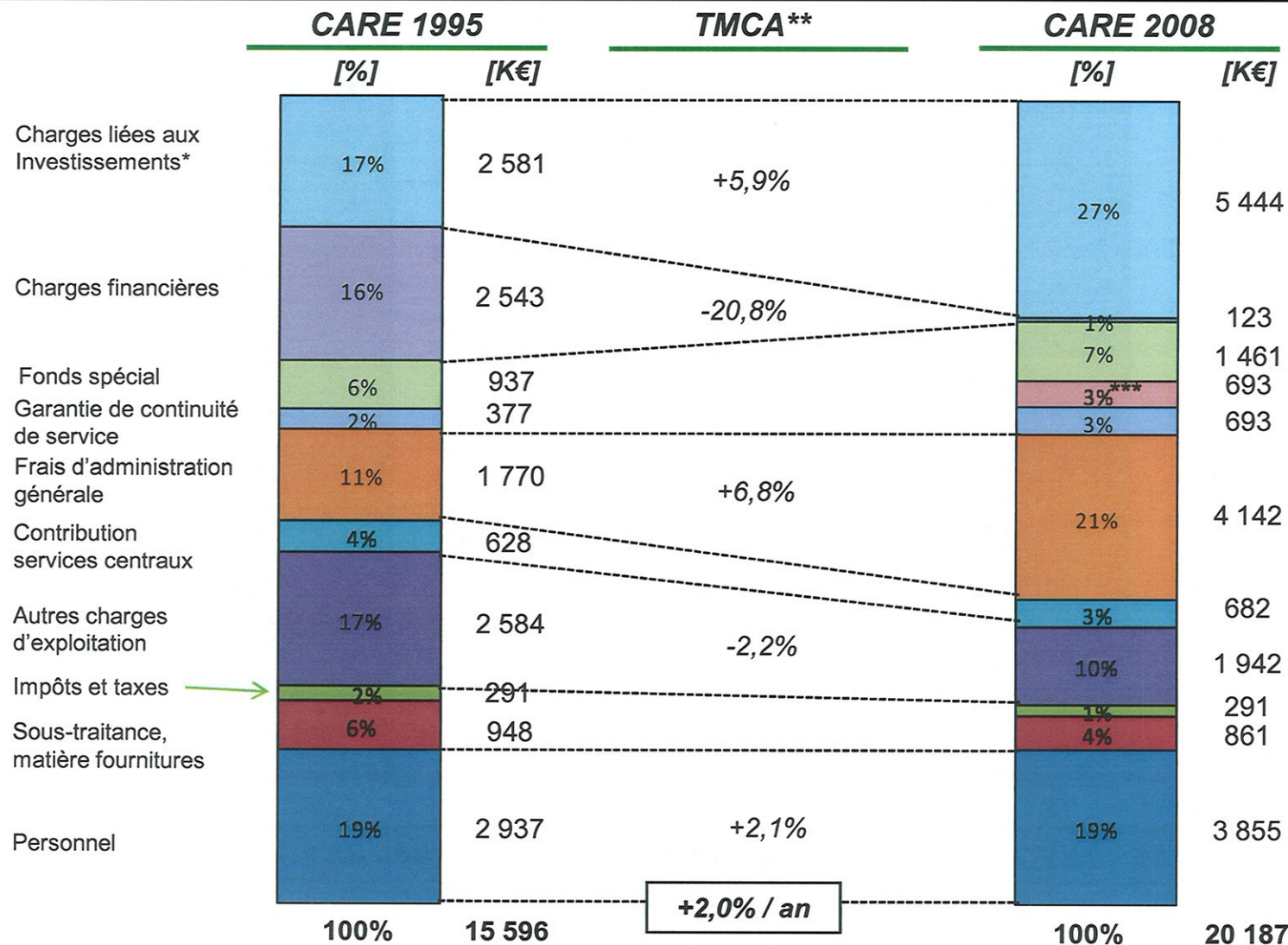
* Investissements corporels et incorporels + rémunération du fonds de roulement (jusqu'en 1993)

** Taux Moyen de Croissance Annuelle

Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE EVOLUTION CONSTATEE ENTRE 1995 ET 2008 (REFERENTIEL LOI MAZAUD)

Progression des charges d'investissements, en lien avec le programme contractuel réalisé ; extinction des annuités d'emprunt dues par la Collectivité et mises à la charge du délégataire ; mise en place de la RODP ; maîtrise des charges de personnel.



* Investissements corporels et incorporels

** Taux Moyen de Croissance Annuelle

*** Programme contractuel

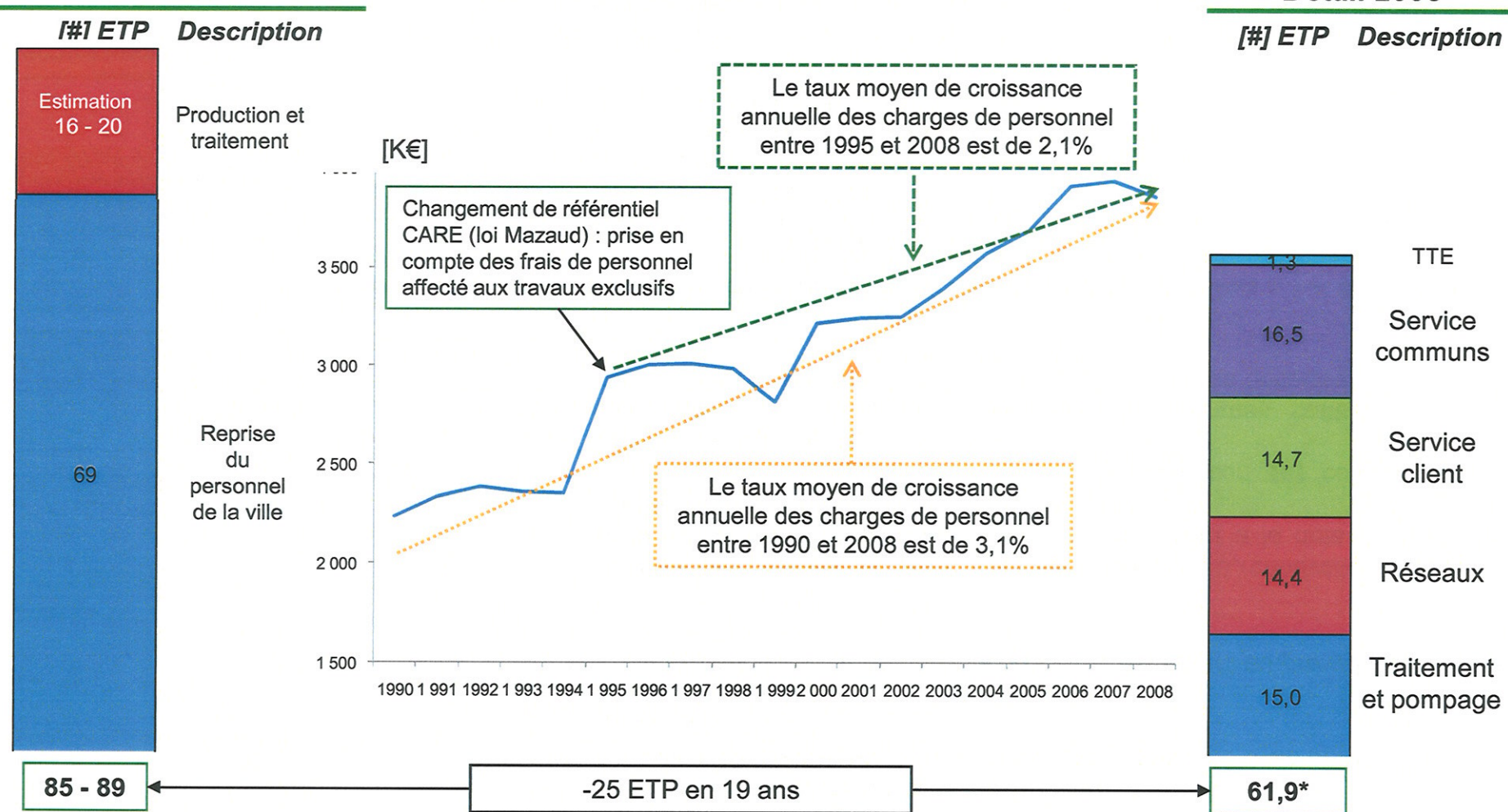
ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE

ZOOM SUR L'EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL ENTRE 1990 ET 2008

- Le coût chargé (intégrant salaire, prime d'astreinte, charges patronales, formation, intéressement et participation) moyen d'un ETP travaillant sur le contrat de Montpellier en 2008 était de 62,3 K€.
- L'exploitation du service est assurée par 62 ETP actuellement*, contre plus de 80 lors du démarrage de la DSP

Détail 1990

Détail 2008



Sources : VEOLIA Eau, services de la ville, analyses Collectivités Conseils

* Hors travaux

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE RECONSTITUTION DU FLUX DE TRESORERIE 2007

Méthodologie

Flux de trésorerie positifs

- Utilisation des données et annexes du CARE
- Produits part délégataire : réel comptabilisé, positionné mois par mois avec la comptabilité
- Ajout de la TVA (les flux d'encaissement sont TTC)
- Produits part Tiers : le réel annuel du CARE est réparti au *pro rata* de la ligne consommation part Délégataire

Flux de trésorerie négatifs

- Reprise des charges du CARE mais les dépenses de renouvellement réelles sont substituées à la garantie de renouvellement et à la dotation au fonds spécial.
- RODP et recette supplémentaire liée à la facturation des consommations municipales non prises en compte en 2007
- Les annuités « calculées » liées aux programmes contractuels sont assimilables à des annuités d'emprunt (répartition des décaissements sur 12 mois).

Hypothèses de simulation

- Encaissements calculés en fonction d'une vitesse moyenne historique : Mois + 1 = 55% ; Mois + 2 = 20% ; Mois + 3 = 13%.
- Le taux de mois + 4 dépend du taux d'impayés retenu comme hypothèse. Des simulations ont été effectuées pour 0,5%, 1,0% et 1,5% de taux d'impayés.
- Les fournisseurs sont payés à 60 jours (remarque : 45 jours depuis 2009).
- Les reversements de surtaxe et redevance sont positionnés à date réelle de décaissement.
- Les produits financiers sont calculés mois par mois

Résultats

- Simulation avec taux d'impayés de **0,5%** : produit financier égal à 1,2% des recettes
- Simulation avec taux d'impayés de **1,0%** : produit financier égal à 0,4% des recettes
- Simulation avec taux d'impayés de **1,5%** : **besoin de financement égal à 0,3% des recettes**

Note : au niveau de la Direction Régionale, le taux d'impayés avoisine 1,5% des recettes. En revanche, l'IPT « taux d'impayés » pour Montpellier indique, pour 2008, 0,7%

ANALYSE DE LA STRUCTURE DE COÛTS DU DELEGATAIRE

Analyse des Choix Méthodologiques Opérés par le Déléguataire pour la Construction du Compte Annuel de Résultat d'Exploitation

- Pour restituer à la Collectivité une vision de l'économie du contrat dans sa durée et dans un cadre opérationnel mutualisé, le Déléguataire est tenu de faire des choix méthodologiques. Ces derniers peuvent avoir une incidence positive ou négative sur le résultat d'exploitation.
- Les tests que nous avons réalisés indiquent un relatif équilibre des différents impacts.



Choix affectant **positivement** le résultat d'exploitation de VEOLIA Eau

- Hypothèse de financement des investissements par un [Taux Moyen d'Emprunt + 0,5% de rémunération de la banque], qui ne traduit pas la réalité de la structure de financement d'une entreprise privée (financement mixte par capitaux propres et par endettement, conduisant à la détermination d'un Coût Moyen Pondéré du Capital, intégrant une part de rémunération du risque plus importante) ;
- Amortissement du programme d'investissements des branchements plomb sur 25 ans, selon la méthode de calcul utilisée pour la garantie de continuité de service, alors qu'il a été démarré en 2002 et devrait en toute logique faire l'objet d'un amortissement sur les 11,5 années résiduelles du contrat.
- Méthode d'affectation des charges réparties à la Valeur Ajoutée : au cours des cinq dernières années, le poids du contrat de Montpellier a baissé au sein de la Direction Régionale de VEOLIA Eau (15,30% en 2008 contre 19,47% en 2004), conduisant à une stabilisation voire une baisse – entre 2007 et 2008 - des frais généraux imputés au contrat.



Choix affectant **négativement** le résultat d'exploitation de VEOLIA Eau

- Pas de réajustement des TME dans le calcul des amortissements annuels du droit d'usage et des programmes contractuels réalisés dans les années 90.
- Les boni ou mali éventuels générés par les décalages de trésorerie ne sont pas mentionnés par VEOLIA Eau dans ses CARE.



III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : analyse de la structure de coûts et de la rémunération du délégataire

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE - SYNTHESE

- L'analyse des indicateurs de performance démontre une très bonne qualité du service rendu à l'utilisateur.
- Depuis 1990, les actions menées par le délégataire ont permis de faire passer le rendement de réseau de 74,5% à 80%.
- La mise en œuvre d'ici 2014 du programme d'investissement prévu à l'avenant n°7 permet d'accélérer le taux de remplacement des canalisations et de poursuivre l'amélioration du rendement de réseau.

Analyse des indicateurs techniques de performance

- ❑ Indicateurs de qualité de service rendu à l'utilisateur : niveau très satisfaisant atteint sur chacun des six indicateurs (réclamations, conformité micro-biologique et physico-chimique, interruptions non programmées, délais d'ouverture des branchements, impayés).
- ❑ Indicateurs d'évaluation de la gestion financière et patrimoniale : le programme de remplacement des canalisations prévu à l'avenant n°7 a donné lieu à une nette amélioration du taux de renouvellement du réseau (passé de 0,24% en moyenne entre 2003 et 2006 à 0,47% en 2007-2008).
- ❑ Indicateurs de performance environnementale : le rendement de réseau qui était de 74,5% en début de contrat (1989) est maintenant de 80,2%. Depuis 1990 l'objectif de rendement réseau (> 80%) a toujours été atteint par le délégataire.
- ❑ En dépit d'un indice linéaire de consommation élevé, l'indice linéaire de pertes du contrat (26,2 m³/km/jour) est « préoccupant » au sens de la nomenclature Agence de l'Eau (ILP >16 m³/km/jour). Le programme de sectorisation prévu à l'avenant n°7 et actuellement en cours de déploiement, devrait permettre d'améliorer cette situation.

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

- Indicateurs de qualité du service rendu à l'utilisateur : le niveau atteint par l'exploitant sur chacun des six indicateurs nous paraît très satisfaisant.

*Taux de
réclamation*

*Valeur 2008 :
0,31
réclamation
/1000
abonnés*

- Observations générales : dégradation de l'indice en 2008 suite à la mise en place d'un dispositif d'enregistrement conforme aux exigences de la certification ISO 9001.
- Définition : Prise en compte des réclamations écrites de toutes natures relative au service de l'eau (exceptées celles relatives au niveau de prix).
- Points positifs constatés :
 - Système d'enregistrement certifié ISO 9001
 - Existence d'une procédure de traitement des réclamations clients
- Axes d'améliorations envisageables :
 - Indiquer la nature des réclamations effectuées (goût, couleur, prix ...)
 - Indiquer la réponse apportée aux réclamations, la durée de traitement, délais moyen avant le 1^{er} contact...

*Taux de
conformité
micro-
biologique*

*Valeur 2008 :
100%*

- Données nécessaires : prélèvements pris en compte par la DDASS et par l'opérateur dans le cadre de sa surveillance définie par arrêté préfectoral. Les prélèvements réalisés par l'opérateur dans le cadre de son autocontrôle ne sont pas pris en compte.
- Points de contrôles : en sortie d'usine de production, au point d'entrée sur le réseau pour les volumes achetés en gros, au point de sortie du réseau pour les volumes vendus en gros et sur le réseau de distribution jusqu'au robinet du consommateur.
- Points positifs constatés :
 - Qualité du taux de conformité
 - Existence de procédure écrite
 - Taux de conformité « contrôle sanitaire + auto contrôle du délégataire » 99,89%

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

*Taux de
conformité
physico-
chimique*

*Valeur 2008 :
99,36%*

- Données nécessaires : prélèvements pris en compte par la DDASS et par l'opérateur dans le cadre de sa surveillance définie par arrêté préfectoral. Les prélèvements réalisés par l'opérateur dans le cadre de son autocontrôle ne sont pas pris en compte.
- Points de contrôles : en sortie d'usine de production, au point d'entrée sur le réseau pour les volumes achetés en gros, au point de sortie du réseau pour les volumes vendus en gros et sur le réseau de distribution jusqu'au robinet du consommateur.
- Points positifs constatés :
 - Qualité du taux de conformité (1 non-conformité sur 158 prélèvements)
 - Existence de procédure écrite
 - Taux de conformité « contrôle sanitaire + auto contrôle du délégataire » 99,52% (1 non-conformité sur 210 prélèvements)

*Taux
d'occurrence
des
interruptions
non
programmées*

*Valeur 2008 :
1,92*

- Définition : nombre de coupures d'eau liées au fonctionnement du réseau public pour lesquelles les abonnés n'ont pas été informés à l'avance (minimum 24h).
- Données nécessaires : coupures consécutives à un incident sur réseau, suite à une non-conformité de l'eau distribuée....
- Règles de calculs : nombre d'interruptions / nombre d'abonnées x 1000.
- Points positifs constatés :
 - Faiblesse du taux d'occurrence : **1,92 (69 coupures / 35 961 abonnés)**

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

Taux de respect du délai d'ouverture des branchements

*Valeur 2008 :
99,51%*

- Délai en vigueur : 24 heures dans le cadre d'un branchement existant et deux semaines dans le cadre d'un branchement neuf, après accord des parties et autorisation administrative.
- Points positifs constatés :
 - Qualité du taux de conformité (11 non conformités sur 2 249 ouvertures)
 - 10 000 L d'eau sont offerts à l'abonné en cas de non respect du délai maximal.
 - Existence d'une procédure

Taux d'impayés

*Valeur 2008 :
0,7%*

- Observations générales : le taux d'impayés reste faible (<1,5% du CA TTC facturé) en 2008 (0,7%), en dépit de la dégradation constatée par rapport en 2007 (0,4%)
- Règle de calcul : (montant d'impayés au titre de l'année n-1) / (chiffre d'affaires TTC facturé hors travaux de l'année n-1) x 100.
- Montant des impayés pour l'année 2008 : 178 354 € d'impayés sur 25 269 830 € facturé TTC.

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

- Indicateurs d'évaluation de la gestion financière et patrimoniale : des progrès sont prévus en matière de taux de renouvellement des réseaux (avenant n°7). Un programme conjoint Ville / Délégué et pluriannuel de renouvellement des canalisations permettrait d'améliorer sensiblement l'indice de connaissance des réseaux.

Taux moyen de renouvellement des réseaux

*Valeur 2008 :
0,37%*

- Données nécessaires : longueur du réseau de desserte (hors branchement) et moyenne sur les 5 dernières années du linéaire de réseau renouvelé, renforcé ou remplacé.
- Axes d'amélioration :
 - Améliorer le taux (qui est faible compte tenu de l'état du réseau)
- Points positifs constatés :
 - La dotation exceptionnelle de 6 M€ au fonds spécial (avenant n°7) devrait permettre d'augmenter de 50% le taux de renouvellement du réseau entre 2009 et 2014 (moyenne prévue de 3,5 km renouvelés par an vs. 2,2 km actuellement).
 - La mise en place d'un programme accéléré de renouvellement de canalisations exigerait d'importants moyens financiers (1 M€ = 3km = 0,5% du réseau).

Durée d'extinction de la dette de la collectivité

*Valeur 2008 :
Xx%*

- Définition : durée théorique pour rembourser la dette du service d'eau potable si la collectivité affecte la totalité de l'autofinancement dégagé par le service.
- Le calcul est remis par les services de la collectivité
- Règle de calcul : encours total / épargne brute annuelle

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

*Indice de
connaissance
et de gestion
patrimoniales
de réseaux*

*Valeur 2008 :
55%*

- Données nécessaires : Linéaire du réseau de déserte, état des lieux de la connaissance du réseau, programme de gestion patrimoniale.
- Point positif constaté :
 - Connaissance correcte du réseau (25 points sur 40)
 - La prise en compte du programme pluriannuel de renouvellement de branchements et de canalisations devrait permettre de faire évoluer cet indicateur à 85% dès 2009.
- Axes d'amélioration :
 - Localisation des ouvrages annexes (vannes, équipements spéciaux...) sur le réseau (pour obtenir 5 points supplémentaires)
 - Localisation des branchements sur le plan cadastral pour obtenir 9 points supplémentaires

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

- Indicateurs de performance environnementale : l'objectif de rendement de réseau contractuel (80%) est atteint par le délégataire. En dépit d'un indice linéaire de consommation élevé, l'indice linéaire de pertes est « préoccupant » au sens de la nomenclature Agence de l'Eau (>16 m³/km/jour). Le programme de sectorisation, actuellement en cours de déploiement, devrait permettre d'améliorer cette situation.

*Indicateur
d'avancement
pour la
protection de
la ressource
en eau*

*Valeur 2008 :
60%*

- Définition : niveau d'avancement (exprimé en %) de la démarche administrative et opérationnelle de protection du ou des points de prélèvement d'eau potable.
- Règles de calcul :
 - 0% : aucune action
 - 20% : études environnementales et hydrogéologiques en cours ;
 - 40% : avis de l'hydrogéologue rendu ;
 - 60% : Arrêté préfectoral (AP) / 80% : AP complètement mis en œuvre
 - 100% : AP complètement mis en œuvre et mise en place d'une procédure de suivi de l'arrêté.
- Points positifs : terrains acquis, servitudes mises en place et travaux terminés
- Point à améliorer : bétonnage des fossés et validation des travaux par la DDASS

*Indice linéaire
de perte*

*Valeur 2008 :
26,25
m³/km/jour*

- Définition (volume mis en distribution – volume consommé autorisé) / longueur du réseau / 365 jours (ou 366 jours).
Volume mis en distribution = Volume produit + volume acheté en gros – volume vendu en gros
- Données nécessaires : volumes produits sur 12 mois, volumes achetés en gros, vendus en gros, consommés par les abonnés et autres usagers avec compteurs. Les volumes consommés sans comptage et ceux des services du réseau doivent être estimés.
- Point positif : les travaux de sectorisation qui débuteront à l'automne 2009 devraient permettre d'améliorer l'indice.
- Proposition : distinguer plusieurs indices (communes extérieures, réseau Montpelliérain).

ANALYSE DE LA QUALITE DE SERVICE INDICATEURS TECHNIQUES DE PERFORMANCE

*Rendement
du réseau
d'eau potable*

*Valeur 2008 :
80,23%*

- Définition : (volume consommé autorisé + volumes vendus en gros) / (volume produit + achat d'eau en gros) x 100.
- Données nécessaires : volumes produits sur 12 mois, volumes achetés en gros, vendus en gros, consommés par les abonnés et autres usagers avec compteurs. Les volumes consommés sans comptage et ceux des services du réseau doivent être estimés.
- Points positifs constatés :
 - bonne connaissance des volumes et des méthodes d'estimation.
 - Prise en compte de l'eau utilisé pour les besoins en assainissement à comptabiliser (le rendement du réseau passe à 80,40%)
 - ILC du réseau est élevé (106 m³ / km / jour)
- Point à améliorer : certaines estimations relatives aux eaux de service non comptées paraissent élevées (eau de test des bouches incendie, volumes détournés sur chantier). Il conviendra d'affiner ces estimations dans la durée (exemple : batterie de tests de cohérence)
- Remarque : la mise en place de la sectorisation et les travaux de remplacements de canalisations prévus à l'avenant n°7 devraient améliorer le rendement du réseau.

*Indice linéaire
de volumes
non comptés*

*Valeur 2008 :
28,85
m³/km/jour*

- Définition (volume mis en distribution – volume comptabilisé) / longueur du réseau / 365 jours (ou 366 jours).
- L'évolution de cet indice est le reflet du déploiement de la politique de comptage.
- Données nécessaires : cf. données nécessaires pour rendement de réseau.

III. DETAIL DES ANALYSES ET CONSTATS EFFECTUES POUR CHAQUE MODULE

Module 1 : bilan financier des investissements

Module 2 : état qualitatif des infrastructures

Module 3 : prix de l'eau

Module 4 : comparatif avec les villes de taille similaire

Module 5 : analyse de la structure de coûts et de la rémunération du délégataire

Module 6 : analyse de la qualité du service

Module 7 : analyse comparative des modes de gestion de service public

ANALYSE COMPARATIVE DES MODES DE GESTION DE SERVICE PUBLIC

SYNTHESE (1/2)

- La DSP se distingue par sa capacité à mutualiser des expertises pointues et des moyens humains et matériels importants pour assurer la continuité du service.
- Le contexte montpelliérain nous paraît d'autant plus favorable à la DSP que la Collectivité a démontré sa capacité à maîtriser son délégataire et à faire évoluer le contrat en fonction des orientations qu'elle souhaitait donner au service

Critère de maîtrise du service par la Collectivité

- ❑ La régie offre à la commune une bonne **maîtrise du service**. En DSP, des moyens de contrôle adéquats, associant compétences économiques et d'exploitation, permettent à la collectivité d'encadrer soigneusement les obligations contractuelles d'un délégataire et de rester étroitement associée à la gestion du service.

Critère économique

- ❑ Si les coûts unitaires d'exploitation au « point zéro » sont plus faibles en régie, la DSP dispose en revanche d'une capacité de mutualisation de moyens bien supérieure. En outre, on constate que la DSP permet généralement de mieux maîtriser l'évolution des charges dans la durée (recherche permanente de gains de productivité).
- ❑ Contexte local : le transfert de l'Assainissement à l'Agglomération ne permet plus à la Ville de mutualiser les tâches et expertises communes aux deux services. L'analyse comparative chiffrée des différents scénarii de gestion devra donc être menée au niveau de la CA.

Critère de qualité du service

- ❑ Nombreux atouts des opérateurs privés : mutualisation d'expertises pointues entre de multiples contrats, accès privilégié à l'innovation et aux techniques les plus sophistiquées,... En gestion clientèle, l'écart est moins net même si la DSP permet aux élus d'épargner leur temps (pas de prise directe avec les usagers pour les problèmes de facturation).

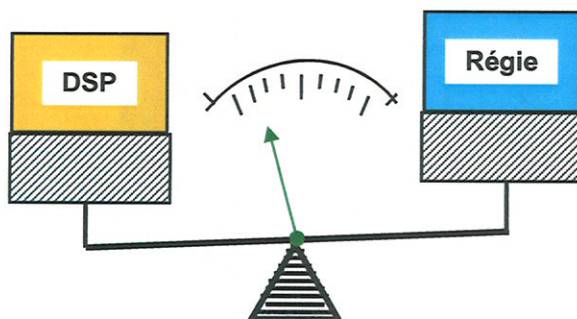
Critère de continuité du service

- ❑ L'effet d'expérience confère à la plupart des délégataires un vrai savoir-faire dans la **gestion des crises**. En matière de gestion patrimoniale, les moyens techniques et financiers d'une régie, l'équilibre de la relation contractuelle avec un délégataire ou le degré de contrôle de ce délégataire par la collectivité sont autant de facteurs susceptibles de faire pencher la balance d'un côté comme de l'autre.

ANALYSE COMPARATIVE DES MODES DE GESTION DE SERVICE PUBLIC SYNTHESE (2/2)

- L'analyse effectuée pour la *Ville* devra être réévaluée à l'échelon communautaire.
- On peut d'ores et déjà signaler que ce transfert permettra de diffuser à une plus grande échelle les bonnes pratiques mises en place par la Ville en matière de pilotage de DSP. En outre, le potentiel de mutualisation accrue des moyens de contrôle de délégation devrait permettre des économies substantielles en matière de frais d'administration générale.

1 Analyse comparative au niveau de la Ville de Montpellier

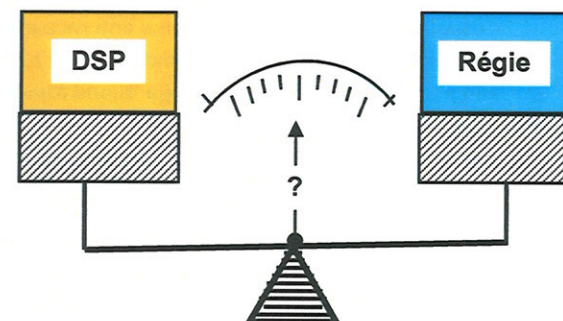


- Bilan favorable à la DSP :
 - Qualité de service accrue au cours des vingt dernières années ;
 - Réalisation d'un important programme d'investissements dans un cadre sécurisé pour la Ville (coûts et délais de réalisation garantis par le délégataire, à ses risques et périls) ;
 - Capacité démontrée de la Ville à maîtriser son fermier, à s'assurer du respect de ses engagements et à renégocier régulièrement les conditions économiques du contrat.

2 Impact du transfert de compétence à l'échelon communautaire

- Diffusion à l'ensemble de l'Agglomération des bonnes pratiques mises en place par la Ville en matière de pilotage de délégation de service public
- Potentiel de mutualisation renforcée des moyens de contrôle et de suivi permanent de délégataire(s) → économie potentielle sur les frais d'administration générale (entre 30 et 50% en première approche).
- Besoin d'études complémentaires au niveau de l'Agglomération pour évaluer les points suivants :
 - degré d'harmonisation des conditions d'exploitation,
 - degré d'homogénéité des services d'eau potable des différentes communes membres (qualité, infrastructures, investissements à prévoir, niveaux d'endettement),
 - organisation cible à mettre en place pour tenir compte des moyens communs aux services de l'eau et de l'assainissement,
 - définition des priorités d'investissement au niveau communautaire,
 - (...)

3 Réévaluation de l'analyse comparative au niveau de la CA



ANALYSE COMPARATIVE REGIE VS. DSP

EVALUATION SUR LE CRITERE DE MAITRISE DU SERVICE PAR LA COLLECTIVITE

La régie offre à la Collectivité une bonne maîtrise du service. Toutefois, elle s'accompagne concomitamment des risques civils et pénaux inhérents à la mise en responsabilité des Elus.

	<i>Sous-critère favorable à la DSP</i>	<i>Sous-critère favorable à la Régie</i>	<i>Commentaires</i>
<i>Critère de maîtrise du service par la Collectivité</i>	x	x	La régie permet à la collectivité d'organiser elle-même les conditions de fonctionnement du service : choix des moyens matériels et humains dédiés à l'exploitation, mise en œuvre de synergies avec les autres services de la collectivité, définition des interventions prioritaires,... Cependant, l'insuffisance des moyens techniques et financiers à laquelle se heurtent certaines collectivités dans le cadre de leur gestion directe peut rendre cette maîtrise inopérante. C'est le cas souvent des communes de petite taille. A l'inverse, "le recours à des entreprises délégataires, assorti d'un contrôle de l'exploitation aux modalités précises et réfléchies, peut également assurer à une collectivité une meilleure maîtrise du service que si elle ne le gèrait elle-même" (Christophe Cabanes, "Délégations de Service Public" - Ed. Moniteur Références)
	x	x	Si la régie offre à la Collectivité une bonne maîtrise du service public, elle s'accompagne également d'une mise en responsabilité des élus pour tous les aspects ayant trait à l'exploitation courante et à la gestion du service. Il s'agit donc de bien évaluer les risques civils et pénaux que leur fait courir la reprise du service (droit du travail - en particulier, hygiène et sécurité des conditions de travail -, normes environnementales, dommages causés aux biens ou aux personnes,...). A l'inverse, la DSP allège sensiblement la responsabilité des élus, le délégataire étant directement responsable du personnel d'exploitation, de la relation avec les usagers, de l'entretien et des interventions sur les ouvrages.
	x	x	Ce volet recouvre deux aspects : - la gestion du personnel : la régie permet à la collectivité de fixer elle-même ses choix en matière de politique salariale, d'actions de formation des agents, de gestion des horaires, de recrutement d'intérimaires,... On soulignera parallèlement les efforts importants qui ont été mis en oeuvre en matière de gestion du personnel au sein de nombreux opérateurs privés : plans de formation ambitieux, augmentations de salaires générales et bonus sur performance, intéressement et participation aux résultats de l'entreprise... Ajoutons que dans le cadre d'une procédure DSP, il est tout à fait possible d'établir la qualité de la politique sociale comme l'un des critères de jugement des offres. - Les dossiers "Fonds Solidarité Logement" : sur ce point, on constate peu de différences entre les deux modes de gestion, les délégataires travaillant généralement en concertation étroite avec les collectivités.

ANALYSE COMPARATIVE DES MODES DE GESTION DE SERVICE PUBLIC

EVALUATION SUR LE CRITERE ECONOMIQUE

Depuis le transfert de la compétence Assainissement à l'Agglomération, la Ville ne dispose plus d'une capacité de mutualisation suffisante pour être compétitive vis-à-vis d'une DSP optimisée. Par ailleurs, l'expérience témoigne de la capacité d'un délégataire à maîtriser les charges d'exploitation dans la durée.

		<i>Sous-critère favorable à la DSP</i>	<i>Sous-critère favorable à la Régie</i>	<i>Commentaires</i>
<i>Critère économique</i>	Coûts unitaires d'exploitation au "point zéro" (hors mutualisation)		x	La régie bénéficie au "point zéro" d'atouts importants sur la DSP (hors mutualisation) : coût unitaire / salarié moins élevé, absence d'impôts, taxes ou redevances particulières et absence de "juste rémunération" (un délégataire vise généralement une rémunération comprise entre 3 et 5% des produits d'exploitation).
	Maîtrise des charges dans la durée	x		Un délégataire est amené à rechercher en permanence de possibles gains de productivité, ce qui garantit une maîtrise de ses coûts dans la durée, au contraire de la tendance souvent observée en régie. Le suivi permanent du délégataire et la mise en œuvre des révisions quinquennales permettent d'extérioriser régulièrement ses gains (nouveaux programmes d'investissement ou baisses de tarifs). En outre, les remises en concurrence, dont la fréquence s'est très nettement intensifiée depuis le vote de la loi Sapin (tous les 10-12 ans en moyenne pour un affermage), sont également sources de modération
	Coût de financement des investissements		x	La régie finance ses investissements par emprunt uniquement (avec ajustement éventuel du prix de l'eau pour supporter les annuités à rembourser), au contraire d'un délégataire dont la structure de financement est mixte (capitaux propres / endettement net). La différence entre le Taux Moyen d'Emprunt de la Collectivité et le Coût Moyen Pondéré du Capital du Délégataire s'élève en moyenne à 1,5-2 points de pourcentage. Naturellement, le délégataire pourra toujours intégrer dans son offre une hypothèse de financement de la totalité de son programme contractuel par endettement, de manière à abaisser les tarifs proposés à la Collectivité. Mais un tel choix, pratiqué à des fins commerciales, ne correspond pas à la réalité "globale" de l'entreprise concernée.
	Capacité de mutualisation des moyens humains et matériels	x		Le délégataire dispose d'une capacité de mutualisation de moyens (humains et matériels) plus forte qu'une régie, grâce au maillage que lui confère l'ensemble de ses contrats. Cet avantage en faveur de la DSP nous semble accru par le fait que le transfert de l'Assainissement à l'Agglomération ne permet plus à la Ville de mutualiser les tâches et expertises communes aux deux services. L'analyse comparative chiffrée des différents scénarii de gestion devra donc être menée au niveau de la

ANALYSE COMPARATIVE REGIE VS. DSP EVALUATION SUR LE CRITERE DE QUALITE DU SERVICE

Les sociétés délégataires disposent pour la plupart d'un savoir-faire éprouvé et pointu, tant en matière d'exploitation des réseaux et ouvrages que de gestion clientèle.

		<i>Sous-critère favorable à la DSP</i>	<i>Sous-critère favorable à la Régie</i>	<i>Commentaires</i>
<i>Critère de qualité de service</i>	Qualité des prestations sur réseaux et ouvrages	x		<p>Les sociétés opératrices disposent pour la plupart d'un savoir-faire éprouvé et d'expertises pointues en matière de traitement et distribution de l'eau potable. Elles bénéficient d'un "effet d'expérience" important, accumulé sur une multitude de contrats en France et à l'international, dont elles peuvent faire bénéficier la Collectivité. En outre, elles s'appuient le plus souvent sur un centre de recherches leur permettant de rester à la pointe de la technologie et de diffuser rapidement dans les exploitations les innovations les plus pertinentes.</p> <p>Parallèlement, les régies ne sont pas condamnées à la stagnation technologique. Mais l'accès à un haut niveau de compétences ne pourra se faire qu'au prix d'un recrutement ambitieux (donc coûteux) et/ou de la recherche de sous-traitants spécialisés (bureaux d'études spécialisés, PME innovantes spécialisées sur de nouveaux process de traitement,...)</p>
	Qualité des prestations de gestion clientèle	x		<p>Les sociétés opératrices disposent de deux atouts importants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un effet de taille qui leur permet de traiter l'ensemble des demandes et réclamations clients par tous les moyens possibles : chargés de clientèle locale, centre de relations clients régional ou national, site internet (parfois dédié au service de la collectivité)... - une motivation forte à traiter les impayés et contentieux aussi efficacement que possible ; il faut cependant prendre garde à ce que le délégataire n'opte pas pour une gestion client excessivement éloignée de l'utilisateur (exemple : absence d'accueil client local, le seul recours pour l'utilisateur devenant un courrier au siège régional ou un appel au centre d'appels national...).

ANALYSE COMPARATIVE REGIE VS. DSP

EVALUATION SUR LE CRITERE DE CONTINUTE DU SERVICE

- Les délégataires ont pour la plupart démontré une grande efficacité en matière de gestion de crise.
- En matière d'entretien et de renouvellement, il paraît difficile de donner un jugement tranché. Les moyens techniques et financiers d'une régie, les dispositions contractuelles d'une DSP ou le degré de sérieux d'une entreprise délégataire sont autant de paramètres susceptibles de faire pencher la balance en faveur de l'une ou l'autre option.

		<i>Sous-critère favorable à la DSP</i>	<i>Sous-critère favorable à la Régie</i>	<i>Commentaires</i>
Critère de continuité de service	Gestion des crises	x		<p>Confrontée régulièrement à des épisodes de crise ou aux difficultés que posent les arrêts non programmés du service, les sociétés opératrices ont su développer des procédures internes décrivant avec précision le fonctionnement de l'astreinte et les mesures à prendre en cas de casse, pollution ou grève.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les casses : les ouvrages et pièces critiques du service sont identifiés. Un stock stratégique mutualisé permet d'éviter tout délai d'attente des pièces à réparer. - Les pollutions : une cellule de crise est mise en place par le délégataire pour communiquer sur la situation (des élus y sont intégrés). Les délégataires mettent en place une distribution d'eau de substitution (bouteilles, camions-citernes,...). - Les grèves : le délégataire est à même de mobiliser des moyens humains extérieurs au contrat afin de pallier la défection des grévistes et permettre une continuité du service.
	Suivi du programme d'entretien et de renouvellement		x	<p>Nous serions tentés de ne pas trancher sur ce point tant les situations sont variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les régies disposant d'une bonne santé financière et d'équipes techniques efficaces sont en mesure de définir un programme de renouvellement et de travaux précis et de s'y tenir rigoureusement. D'autres au contraire, par insuffisance de moyens financiers ou techniques, se focalisent sur les interventions urgentes et délaissent le long terme. - Les contrats DSP non contrôlés peuvent favoriser un certain laxisme de la part des délégataires (retard ou non réalisation d'investissements contractuels). En revanche, un contrat bien encadré, faisant l'objet d'un suivi contractuel permanent et de révisions quinquennales systématiques de la part de l'Autorité délégante, démontrera également son efficacité. <p>En matière d'investissements "concessifs", chaque option a ses avantages et inconvénients. La régie permet d'optimiser le coût des travaux et de leur financement (recherche de financements directs, sans intermédiation du délégataire, et intégralement par emprunt) tandis que la concession permet de soulager la collectivité du poids de l'endettement et de la maîtrise d'ouvrage de travaux pouvant s'avérer complexes et sujets à dérive. Elle autorise aussi un meilleur lissage des tarifs dans le temps (possibilité d'être déficitaire les premières années). Tout dépendra donc là encore des objectifs et priorités de la Collectivité.</p>

MISSION D'INFORMATION ET D'ÉVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU

RAPPORT D'ÉTUDE

- I. Synthèse des conclusions de l'étude
- II. Récapitulation des travaux réalisés par module
- III. Détail des analyses et constats effectués pour chaque module

IV. Conclusions

- V. Annexes

CONCLUSIONS DE L'ETUDE APPRECIATION DE LA DYNAMIQUE CONTRACTUELLE (1/2)

- L'analyse du traité « chapeau », du cahier des charges Eau potable de la DSP ainsi que des avenants 1 à 7 révèle une gestion contractuelle saine et rigoureuse depuis l'origine du contrat. Le déclenchement systématique de renégociations tous les cinq ans, comme le permet l'article 33 du CCP Eau potable, a permis à la Ville d'extérioriser régulièrement les gains de productivité dégagés par le délégataire et de recadrer systématiquement les investissements mis à sa charge.
- On regrettera l'absence dans le contrat d'origine d'un Compte d'Exploitation Prévisionnel du délégataire.

*Des révisions
quinquennales
systématiquement
appliquées, ayant
permis d'extérioriser
les gains de
productivité réalisés
par VEOLIA Eau et
de s'assurer de la
dépense effective par
le délégataire des
sommes dues au titre
des investissements
mis à sa charge*

- ❑ Avenants n°2 (1994) et n°3 (ajustement de 1997) : dotation exceptionnelle au fonds de travaux (« fonds spécial ») de 12,0 MF (1,8 M€) et programme d'investissement de 98,4 MF (15,0 M€) en contrepartie d'une hausse du tarif de base de 1989 de 1% (4,42 F/m³ en lieu et place de 4,37 F/m³).
- ❑ Avenant n°6 (2002) : intégration de quatre nouveaux ouvrages dans le périmètre d'affermage, programme de renouvellement de 100% des branchements plomb avant fin 2013 d'une valeur de 0,8 M€ / an et diminution du tarif de base de VEOLIA Eau (5,22 F/m³ en lieu et place de 5,50 F/m^{3*}).
- ❑ Avenant n°7 (2007) : dotations complémentaires au « fonds spécial » d'une valeur totale de 6 M€ afin d'accélérer le renouvellement de canalisations, affectation du solde non dépensé des programmes contractuels précédents à la mise en œuvre d'un programme de sectorisation du réseau (0,9 M€) et instauration d'une Redevance d'Occupation du Domaine Public (~2,5 M€ / an).

* Mise à jour du tarif de base dans l'avenant n°3 ($K_{1997} \times \text{tarif de base}_{1989}$)

CONCLUSIONS DE L'ETUDE APPRECIATION DE LA DYNAMIQUE CONTRACTUELLE (2/2)

- Les avenants ont également été utilisés pour prendre en compte les pistes de rééquilibrage contractuel identifiées, l'évolution des réglementations et les axes d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers.
- Il convient de souligner qu'au terme de vingt années de contrat et *sans remise en concurrence*, la Ville dispose d'un contrat de délégation « moderne » et, selon l'équipe consultante, équilibré.

Evolution des dispositions contractuelles pour tenir compte des pistes de « rééquilibrage » identifiées

- ❑ Avenant n°3 (1997) : fin du dépôt de garantie pour l'utilisateur, mise en place d'un bordereau de prix actualisé, modification de la formule d'actualisation du tarif (hausse de la part fixe, baisse du poids de l'indice « salaires »), précision des conditions de variation de volumes pouvant donner lieu à renégociation.
- ❑ Avenant n°7 (2007) : modification de la formule d'actualisation du tarif (baisse du poids de l'indice « salaires », intégration d'un indice « RODP »), division par deux des délais de reversement de surtaxes

Intégration « au fil de l'eau » des nouvelles réglementations et des axes d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers

- ❑ Nouvelles réglementations : loi sur l'Eau de 1992 mettant fin à la facturation d'un volume d'eau minimum (avenant n°1), directive européenne « eau potable » 98/83 CE (branchements plomb - avenant n°6), loi SRU de 2000 relative à l'individualisation des compteurs d'eau (avenant n°7), LEMA de décembre 2006 – art. relatif à la facturation des consommations municipales (avenant n°7).
- ❑ Amélioration de la qualité de service : conditions d'abonnement des usagers (avenant n°3 et 7), modélisation des réseaux (avenant n°2), sectorisation du réseau (avenant n°7), instauration de tranches tarifaires pour promouvoir l'économie de la ressource en eau (avenant n°7).

CONCLUSIONS DE L'ETUDE

CONCLUSIONS DES ANALYSES PAR MODULE

- ❑ Bilan financier des investissements : les montants investis par le délégataire s'élèvent à 56,4 M€ sur la période 1989-2008. Ils sont conformes à ses obligations contractuelles (55,2 M€).
- ❑ Etat qualitatif des infrastructures : les travaux financés et réalisés par le délégataire dans le cadre du contrat ont permis de combler d'importantes lacunes : augmentation de la capacité de stockage, sécurisation du maillage d'adduction de l'eau brute (conduite BRL) et de la capacité de traitement associée, mise en conformité des branchements.
- ❑ Prix de l'eau : évolution de 3%/an en moyenne depuis 1989 (2,2%/an pour la part délégataire), à comparer à un taux d'inflation de 1,7%/an. L'augmentation sensible des redevances prélevées par l'Agence de l'Eau (+8,2%/an) constitue le principal facteur de hausse sur la période. La Ville se classe en 5^{ème} position de notre échantillon de 11 villes pour son tarif de l'eau.
- ❑ Adéquation recettes / charges du délégataire : un niveau de rémunération cumulé après impôts égal à 3% des recettes, ce qui paraît équilibré. Les renégociations quinquennales ont permis d'extérioriser régulièrement les gains de productivité réalisés par le délégataire (dotations complémentaires au Fonds Spécial, programmes de renouvellement des branchements plomb et de sectorisation du réseau...).
- ❑ Qualité du service rendu : bon niveau des indicateurs de performance dans leur ensemble. Les améliorations constatées sur le taux de renouvellement des canalisations et l'indice linéaire de pertes grâce à l'avenant n°7 devraient encore s'accroître d'ici la fin du contrat.
- ❑ Analyse comparative des modes de gestion : contexte local plus favorable à la DSP en l'état actuel (perte de l'antériorité d'exploitation par la Ville, existence d'une dynamique contractuelle équilibrée et d'une bonne qualité de service, dissociation de gestion des compétences Eau / Assainissement → absence de mutualisation). Si le transfert à la CA de la compétence Eau nécessite une réévaluation de cette analyse, on peut d'ores et déjà souligner qu'il permettra la diffusion à une plus grande échelle des bonnes pratiques développées par la Ville en matière de pilotage de DSP, ainsi qu'une mutualisation renforcée des moyens de contrôle de délégataire(s) (potentiel d'économie des frais d'administration générale).

MISSION D'INFORMATION ET D'EVALUATION SUR LE SERVICE PUBLIC DE L'EAU

RAPPORT D'ETUDE

- I. **Synthèse des conclusions de l'étude**
- II. **Récapitulation des travaux réalisés par module**
- III. **Détail des analyses et constats effectués pour chaque module**
- IV. **Conclusions**

V. **Annexes**