

Cycle de l'eau

38e Congrès FNCCR - Septembre 2022 - RENNES

Table ronde 14 - Mercredi 28 septembre 2022 - 9h

DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC DE L'EAU : ANTICIPER UNE FIN DE CONTRAT

INTERVENANTS



Animation par **Hélène HERZOG-STASI**

Jacky DALLET

Président de Vendée Eau

Stéphane LIM

Directeur du pôle eau et assainissement du cabinet Espelia

Éric REQUIS

Directeur général adjoint du Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF)

Tristan MATHIEU (en visioconférence)

Délégué général de la Fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E)

Hervé DEROUBAIX

Secrétaire général du Syndicat national des personnels de l'eau (CFDT-SNPEA)

Hélène HERZOG-STASI

Bonjour à toutes et à tous. J'ai le plaisir d'animer des tables rondes lors de ce congrès de la FNCCR.

Comme la fin de toute relation, la fin d'un contrat entre une collectivité délégante et un délégataire s'avère toujours un moment clé. D'une part, cette fin de contrat doit bien s'anticiper, et nous allons nous y intéresser ce matin sur le plan juridique. D'autre part, cela peut aussi représenter l'opportunité de préparer la suite, qu'il s'agisse de changement ou de continuité.

Nous allons donc parler de ces fins de contrats avec cinq intervenants, quelles qu'en soient les suites : reconduction de délégataire, changement de délégataire, passage en régie. Pour traiter ce sujet, nous accueillons :

- Jacky DALLET, Président de Vendée Eau, le syndicat qui gère en DSP la production et la distribution d'eau potable sur tout le département de la Vendée ;
- Éric REQUIS, Directeur général adjoint du Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF), le premier service d'eau en France et l'un des premiers en Europe.
- Stéphane LIM, Directeur du pôle eau et assainissement du cabinet Espelia qui propose du conseil en gestion des services publics
- Tristan MATHIEU, présent en visioconférence, Délégué général de la Fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E), il représente les entreprises de l'eau ;
- Hervé DEROUBAIX, Secrétaire général du Syndicat national des personnels de l'eau (CFDT-SNPEA), une branche de la CFDT créée en 2017.

Hélène HERZOG-STASI

J'ai pour habitude de commencer les tables rondes par les témoignages des élus pour qu'ils nous exposent leur manière d'aborder le sujet sur leur territoire.

JACKY DALLEY, PRÉSIDENT DE VENDÉE EAU, BIEN QUE VOTRE STRUCTURE SOIT BIEN CONNUE, PEUT-ÊTRE POURRIEZ-VOUS VOUS PRÉSENTER EN DEUX MOTS AVANT D'ENTRER DANS LE VIF DU SUJET ?

Jacky DALLEY



Bonjour à toutes et à tous, merci d'être présents aujourd'hui.

Vendée Eau n'est pas un délégataire du service public, c'est l'autorité organisatrice du service public de l'eau potable en Vendée, un syndicat départemental qui regroupe les 19 EPCI du département, soit l'ensemble des communes du département. Nous possédons treize barrages, douze captages, et onze usines de production d'eau potable. Cela représente 445 000 abonnés avec un volume d'eau facturé à hauteur de 44 millions de mètres cubes d'eau.

50 millions de mètres cubes sont produits avec des apports d'eau de la Loire-Atlantique principalement, à hauteur de deux millions et demi de mètres cubes, et trois millions d'exports vers la Charente-Maritime et les Deux-Sèvres. Les recettes qui proviennent des abonnés s'élèvent à 81 millions d'euros et la rémunération des exploitants s'élève à 34,5 millions d'euros. Cela, avec 155 000 km de canalisations et un actif de plus de trois milliards d'euros de patrimoine.

Hélène HERZOG-STASI

Que de chiffres ! Vendée Eau est donc un syndicat très important.

QUELLES SONT VOS PRATIQUES EN MATIÈRE D'ANTI-CIPATION DE FIN DE CONTRAT ET SURTOUT, DEPUIS QUAND VOUS Y INTÉRESSEZ-VOUS ?

Jacky DALLEY

La fin de contrat est toujours un moment important, car nous traitons souvent avec des délégataires, des exploitants, mais aussi des partenaires.

Sur la collectivité, nous avons plus de 20 contrats en tout : des contrats de production, des contrats d'exploitation, avec quatre délégataires. En Vendée, la moitié de ces contrats sont établis tous les douze ans et l'autre moitié est renouvelée à chaque mandat d'élus. Il faut travailler sur la fin de contrat pour le début d'un autre.

Nous nous intéressons depuis toujours à la fin des contrats, et plus particulièrement depuis 2012. Cette année, la fin de contrat a entraîné un changement de délégataire pour la moitié des abonnés. Sont alors apparus de nombreux soucis dans le transfert des données, tant les données des abonnés que les données patrimoniales. Face à cette problématique, les élus ont lancé une réflexion en 2013 et en 2015 pour savoir comment devenir plus performants dans cette appropriation de la donnée et pour faire en sorte que le changement de délégataire ne soit pas un moment douloureux, tant pour Vendée Eau et que pour les abonnés, avec des factures non acquittées.

Hélène HERZOG-STASI

QUELLE EST CETTE QUESTION DE PERTE DE DONNÉES ?

Jacky DALLEY

Cela concerne surtout certaines données des abonnés, notamment du fait d'adresses erronées, de nouveaux abonnés qui n'avaient pas été inscrits ou transmis, ou bien des données patrimoniales sur des plans d'investissement et de renouvellement de matériel qui n'étaient pas à jour. Lorsque vous transmettez des éléments obsolètes à votre successeur, cela ne se passe pas très bien pendant les six premiers mois et jusqu'à un an après la passation. On rencontre des difficultés avec des abonnés pour des factures non payées, car non reçues.

Hélène HERZOG-STASI

À partir de là, vous vous dites que c'est un sujet important de réflexion.

Jacky DALLEY

Oui. Vendée Eau a décidé de réécrire ses contrats avec un cahier des charges beaucoup plus précis et exigeant vis-à-vis de ses délégataires. Ainsi, cette donnée « abonnés » serait remontée via des fichiers informatiques avec un reporting régulier. Des pénalités financières sont mises en place lorsque les don-

nées ne sont pas à jour ou ne sont pas transmises à temps. De cette façon, les données « abonnés » et patrimoniales sont à l'intérieur de l'autorité organisatrice et non pas chez nos délégataires.

Hélène HERZOG-STASI

Cela signifie que, dès ce moment-là, vous intégrez dans le contrat la notion de fin de contrat et les obligations faites aux délégataires.

Jacky DALLET

Dès le démarrage d'un contrat, des reportings ont lieu tous les six mois ou tous les trimestres, avec des réunions tous les trimestres ou tous les semestres, selon les sujets abordés avec nos délégataires. Ainsi, faire un point régulier et ne pas attendre la fin du contrat permet d'éviter de passer un moment douloureux et houleux avec eux.

Hélène HERZOG-STASI

JE CROIS SAVOIR QUE VOUS VOUS APPRÊTEZ À REPRENDRE EN RÉGIE LA GESTION DE VOS ABONNÉS AU 1^{ER} JANVIER 2024. EST-CE UNE CONCLUSION DIRECTE À LAQUELLE VOUS ÊTES ARRIVÉ EN RAISON DU MEILLEUR SUIVI DE L'EXÉCUTION DE VOS CONTRATS ?

Jacky DALLET

C'est un des éléments.

Tout d'abord, il faut faire en sorte que Vendée Eau apparaisse comme l'autorité organisatrice auprès de nos abonnés. Aujourd'hui, lorsque l'on questionne certains des abonnés sur leur fournisseur d'eau, ils répondent qu'ils dépendent de Veolia, Saur, Suez, etc. Il nous est alors difficile de faire passer un message sur les économies d'eau, sur la qualité de l'eau, etc. L'ensemble de ces éléments nous a fait prendre conscience qu'il fallait que Vendée Eau apparaisse auprès des abonnés comme étant l'autorité organisatrice depuis le compteur des abonnés, jusqu'à la facture d'eau.

Hélène HERZOG-STASI

APPARAÎTRE SUR LES FACTURES EST UNE ÉTAPE, CE QUI AURAIT DÉJÀ PU ÊTRE DEMANDÉ AUX DÉLÉGATAIRES. VOUS VOULEZ AUSSI RENFORCER VOS SERVICES DE GESTION.

Jacky DALLET

Oui, c'est prévu avec une équipe dédiée d'une trentaine de personnes pour commencer. En effet, cette évolution sera progressive, puisque Vendée Eau reprendra la gestion des abonnés sur un territoire de 100 000 abonnés dès 2024. Puis La Roche-sur-Yon, zone très urbanisée avec 130 000 abonnés sera intégrée en 2026. Enfin, en 2030, nous gérerons les 500 000 abonnés vendéens, aujourd'hui au nombre de 445 000.

Hélène HERZOG-STASI

Nous avons parmi nous un représentant de la CFDT qui va nous parler de la gestion des personnels.

EST-CE JUSTEMENT UN SUJET IMPORTANT POUR VOUS ? VOTRE APPROCHE EN LA MATIÈRE M'INTÉRESSE. NOUS SAVONS QUE POUR LES PERSONNELS QUI PASSENT D'UN DÉLÉGATAIRE À UN AUTRE, C'EST TOUJOURS UN MOMENT UN PEU SENSIBLE.

Jacky DALLET

Nous parlions des abonnés, et à ce sujet nous avons organisé énormément de réunions avec nos délégataires. Nous tenions à les informer de notre objectif in fine de prendre cette gestion « abonnés », avec bien sûr des impacts sur le personnel.

Nous savons que lorsque nous aurons créé cette régie, nous aurons besoin de personnels experts. Sur un territoire comme le nôtre avec 3,6 % de taux de chômage, je dirais que le retour à l'emploi est quasiment assuré. Quant aux délégataires et aux travaux que nous menons avec eux, notamment sur le personnel, ce n'est pas forcément le premier objet de discussion.

Lorsque les contrats sont refaits, on insiste plutôt au niveau de la qualité en matière de services de données patrimoine et de renouvellement. Nous avons la facilité de croire que l'automatisme existe de fait chez les délégataires : ils prennent l'ensemble du personnel qui est dédié à la fonction, soit d'exploitation, soit de production d'eau potable.

Hélène HERZOG-STASI

Rappelons que vous travaillez plutôt avec de très gros délégataires, donc avec généralement peu de distorsions. Pour les personnels, normalement cela ne change pas grand-chose en termes d'avantages.

Jacky DALLET

Je ne suis pas un expert en matière salariale, mais nous savons néanmoins que les entreprises possèdent une culture d'entreprise familiale. Quand on a travaillé douze ans avec un délégataire, c'est certainement toujours un déchirement de passer à un autre, même si on conserve des avantages salariaux et sociaux quasi identiques.

Hélène HERZOG-STASI

Ne pas forcément savoir quelques jours ou semaines avant le changement qui sera son prochain employeur, c'est assez spécial.

PAR AILLEURS, VOUS QUI REPRÉSENTEZ UN GROS SYNDICAT, QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX COLLECTIVITÉS, AUX SERVICES D'EAU PLUS PETITS, QUI N'AURAIENT PAS LES MÊMES MOYENS NI LA MÊME INGÉNIERIE POUR BIEN GÉRER CE MOMENT CLÉ ?

Jacky DALLET

Je leur conseillerais avant tout de travailler avec les délégataires dès le début du contrat avec des objectifs de qualité et de renouvellement de matériaux, de matériel, de gestion globale des abonnés. Il faut dès le début organiser régulièrement des réunions pour s'intéresser au travail effectué et vérifier que les objectifs sont tenus.

Puis, si l'on veut pousser la relation plus loin, il faut commencer à travailler sur la fin de contrat avec les délégataires et avec les élus, deux ou trois ans en amont de cette fin de contrat. Il s'agit alors de tirer les leçons du contrat qui s'achève, de définir les objectifs du prochain. En douze ans, les objectifs de travaux, les investissements, les données climatiques ont changé. La société a changé. Une demande de proximité avec les abonnés se fait sentir par les associations d'abonnés, qui souhaitent que les autorités organisatrices soient plus proches d'eux, en lien direct avec les abonnés.

Hélène HERZOG-STASI

Nous l'avons bien vu à travers d'autres tables rondes portant sur les crises de la qualité de l'eau : il faut faire passer un message aux abonnés pour réduire la consommation d'eau. Cette proximité avec les abonnés est donc très importante. Merci Jacky DALLET.

ÉRIC REQUIS, VOUS ÊTES LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU SYNDICAT DES EAUX D'ÎLE-DE-FRANCE. POUVEZ-VOUS NOUS RAPPELER CE QU'EST LE SEDIF ?

Éric REQUIS

Le Syndicat des eaux d'Île-de-France dessert 135 communes autour de Paris. Le syndicat est doté d'un patrimoine de grande envergure : une usine à Choisy-le-Roi, une usine sur la Seine, une usine sur la Marne, et une usine sur l'Oise. L'usine de Choisy-le-Roi a été très longtemps la plus grosse du monde, implantée sur 15-20 hectares, avant l'implantation de très grandes usines en Inde ou en Chine.

Les usines du Sedif produisent environ 285 millions de mètres cubes par an pour une distribution sur 8 000 km de canalisations avec 78 réservoirs, 46 stations de pompage. Notre réservoir de Montreuil, par exemple, est un réservoir dont la cuve principale pourrait contenir le volume de la cathédrale Notre-Dame de Paris. Le syndicat gère 600 000 abonnés, dont beaucoup d'habitats collectifs, ce qui donne proportionnellement moins d'abonnés que dans beaucoup de vos services.



Hélène HERZOG-STASI

Un délégataire historique chez vous ?

Éric REQUIS

Oui et non. À l'origine du dispositif, le délégataire était la Compagnie générale des eaux, avec un contrat à l'ancienne, initié en 1962 avec différents avenants et prolongations. Puis, avec le changement législatif en 2010, s'est arrêtée une trentaine d'avenants successifs, avec des prolongations successives. Un nouveau contrat de douze ans a été signé, puis prolongé d'un an à cause de la crise de la Covid. Ce contrat se terminera fin 2023.

Hélène HERZOG-STASI

JUSTEMENT, COMMENT ABORDEZ-VOUS CETTE NOUVELLE FIN DE CONTRAT ?

Éric REQUIS

Notre contrat est conséquent, il contient beaucoup de détails et de précisions sur nos engagements respectifs entre le délégataire et l'autorité organisatrice. Trois objectifs ont été établis pour anticiper les moyens, la mise en œuvre, les besoins de renforts et d'expertises sur le sujet.

1. Préciser les modalités d'application de clôture du contrat en tant que tel, c'est-à-dire définir les obligations du délégataire, et ce qui doit être vérifié à la fin du contrat pour être sûr qu'il a fait son travail ;
2. Ce que j'appelle « l'effet père Noël ». On nous fait croire que le père Noël arrive à distribuer les cadeaux dans tous les foyers du monde en une seule nuit, mais cela ne marche pas comme ça. C'est la même chose sur plein de sujets, nous n'arrivons pas à éditer 600 000 factures dans la nuit du 31 décembre au 1er janvier, nous n'arrivons pas à contrôler l'état du patrimoine que je vous ai présenté. Nous avons besoin de temps pour préparer, respecter, et mettre en œuvre le contrat. Ce n'est pas possible dans les délais qui sont indiqués.
3. Préparer le tuilage entre le délégataire et l'opérateur entrant puisque nous allons partir sur une concession.

Hélène HERZOG-STASI

VOUS AVEZ AUSSI 1 400 AGENTS, QUELLE EST VOTRE APPROCHE EN LA MATIÈRE ?

Éric REQUIS

Depuis 2011, une société est dédiée à l'exécution du contrat avec 1 400 salariés d'une filiale spécifique, Veolia Eau Île-de-France. Nous ne sommes pas noyés dans la grande masse Veolia eau. Il s'agit d'une société dédiée, avec son personnel propre. Seules trois personnes travaillent à la fois pour l'exécution du contrat et des fonctions à l'échelon régional, et répondent ainsi à des enjeux importants en termes de compétences et d'humain.

Hélène HERZOG-STASI

RENTRONS DANS LE DÉTAIL AVEC LE DOCUMENT DE PROTOCOLE DE FIN DE CONTRAT. ENVISAGE-T-IL TOUS LES SCÉNARIOS, ET QUELS GRANDS THÈMES ABORDE-T-IL ?

Éric REQUIS

Un travail de 18 mois de réflexion a été mené sur ce sujet. Il comporte différents chapitres, dont un chapitre sur le fonctionnement général, la gouvernance, notre organisation, le traitement des litiges, des différends, sur les questions d'accès aux données, comment on se comporte au niveau des données sensibles RGPD, etc.

Les conditions de remise des moyens d'exécutions ont été réparties entre des moyens matériels et immatériels. Il y a donc eu une évaluation des biens. Un gros travail s'effectue sur les services informatiques (SI), c'est de plus en plus le nerf de la guerre. Au niveau des moyens humains, la question porte sur l'organisation, l'anticipation du tuilage entre l'exploitant sortant et l'exploitant entrant ; ainsi qu'entre les employeurs sortants et les employeurs entrants. Comment s'organise le relais opérationnel sur les équipements, sur les travaux, comment se transmettent les affaires en cours au 31 décembre ?

Une des demandes de nos élus concerne l'organisation sur la facturation et la gestion des abonnés. Nous sommes en train de réfléchir à la manière de mettre en concurrence le contrat avec un changement d'opérateur. Pour l'utilisateur, il faut que ce soit le plus transparent possible.

De nouveaux sujets apparaissent puisqu'auparavant, il n'y avait pas de site Internet avec des espaces clients comme ceux qui existent aujourd'hui. Comment procéder pour passer d'un opérateur A à un opérateur B en conservant ces données ? Ou bien faut-il refaire une inscription sur un nouveau site ? Au niveau de la clôture des comptes et des engagements du délégataire, nous trouvons là aussi un petit « effet père Noël ». Les comptes ne sont pas clos le 31 décembre, le reporting annuel n'est pas clos le 31 décembre, il faut donc savoir comment gérer tous ces aspects de clôture de la dernière année. Pour aller plus loin, nous nous sommes donnés un an pour gérer tout ce qui concerne la gestion des bouclages et des provisions. C'est légitime, un délégataire comptabilise des provisions dans ses comptes pour toute une série de sujets. Je me montre un peu provocateur : l'objectif c'est aussi de s'assurer qu'il ne partira pas avec la caisse, et que nous ayons une appréciation raisonnable et partagée de ce qui est légitime à conserver en termes de niveau de provisions. Il y a des risques réels à couvrir et nous devons définir ce qui doit revenir dans les comptes de l'économie du contrat.

Hélène HERZOG-STASI

Dit comme cela, cela semble être une discussion fluide, à part le dernier sujet.

QUELS SONT LES POINTS UN PEU BLOQUANTS, UN PEU DURS ? IL S'AGIT TOUT DE MÊME D'UNE DISCUSSION ET UNE NÉGOCIATION.

Éric REQUIS

Je vais prendre 2 exemples.

Le premier porte sur le passage relais sur la facturation. La particularité du SEDIF consiste à être non transposable à des petits services, le SEDIF est l'équivalent d'une région. Quand vous traitez avec vos opérateurs sur des contrats de petite ou moyenne taille, un certain nombre de choses sont faites en local, et un certain nombre sont faites au niveau régional, dont la gestion des abonnés des facturations. Au moment du changement d'opérateur, le délégataire doit assurer la continuité de la facturation avec le centre régional.

Nous sommes un centre régional. Lors du changement d'opérateur, tout est transféré au 1er janvier, c'est-à-dire le personnel, les locaux, les logiciels, le SI, etc.. Le sortant n'a donc plus les moyens d'agir. Il a fallu que l'on fasse figurer au contrat les modalités de passage au nouveau contrat, qui prévoient notamment une mise à disposition de personnels pendant un temps limité, un accès aux logiciels sur un certain nombre de données définies, et la manière dont se passe le relais.

Comme vous l'avez souligné, concernant les abonnés, cela implique de gérer les mutations qui continuent, et de répondre aux questions sur les facturations. Nous essayons d'organiser cela en demandant aux délégataires actuels de raccourcir leur délai de facturation. En temps normal, les délégataires facturent de façon glissante trimestre par trimestre, soit 10 000 abonnés facturés par jour. Nous leur demandons d'accélérer la cadence de sortir les factures toutes les six semaines. Mais tout cela ne se décrète pas en 15 jours, cela nécessite d'être anticipé.

Les moyens nécessaires ont été identifiés et dimensionnés, des règles de passation sur les données des abonnés ont été définies. Chaque item de la base de données des abonnés a été repris pour définir s'il est transmissible ou non, pour répondre au souci d'anonymisation du RGPD. Ainsi, a été défini le niveau d'informations qui peut être transmis ou remis. Qu'il s'agisse d'un petit ou d'un grand service, les préoccupations sont les mêmes. En ce sens, notre travail n'est pas parfait, mais il est intéressant comme base de référence pour voir ce qu'on peut faire sur la transmission de données sur la partie « abonnés ».

Le second exemple porte sur la transmission des données sur le personnel. Nous avons essayé de déterminer, avec une forte anticipation, ce dont nous avons besoin pour documenter une mise en concurrence, et éventuellement une première préparation de passage en régie. Il faut commencer à se préparer et à intégrer le personnel, avant le moment de tuilage entre l'opérateur entrant et l'opérateur sortant, avant le 31 décembre et la fin de contrat, au moment où l'employeur sortant remet le dossier du personnel à l'employeur entrant.

Suite à de longues discussions avec notre délégataire afin de déterminer ce qui relevait de chaque finalité, les données ont été qualifiées. Le RGPD raisonne en fonction des finalités sur les utilisations de données. D'ailleurs, nous ne sommes toujours pas d'accord sur le niveau de détails des données à transmettre, ce qui nous a contraints à saisir la CNIL pour se mettre d'accord sur le format de transmission d'un certain nombre de données, laquelle a donné raison à la collectivité. Nous observons actuellement une propension à se cacher un peu derrière le RGPD pour freiner la transmission de données vis-à-vis de l'autorité organisatrice.

Hélène HERZOG-STASI

VOUS DISIEZ TOUT À L'HEURE QUE TOUT N'EST PAS TRANSPOSABLE DU SEDIF VERS N'IMPORTE QUELLE COLLECTIVITÉ. QUELS CONSEILS POURRIEZ-VOUS DONNER AUX COLLECTIVITÉS QUI S'ENGAGENT ?

Éric REQUIS

Nous avons toujours tendance à cadrer un peu trop tard sur le sujet de la fin de contrat. Il a commencé en 2011 avec un système d'avenants triennaux. Le recadrage de fin de contrat était déjà sur le haut de la pile des sujets à discuter en 2011, lors de la signature du premier avenant triennal, et à nouveau en 2016. Le dernier avenant triennal en 2019 précise au délégataire que nous n'étions pas en mesure de sortir du contrat sans un document écrit à ce sujet. Mais ce sujet n'a pas abouti. En effet, autant les équipes savent gérer les exploitations et maîtrisent leur rôle de contrôle, autant leur demander de concevoir la fin d'un contrat s'avère souvent très compliqué.

Il nous a fallu 18 mois pour rédiger ce texte, avec des débats parfois complexes : RGPD, avocat contre avocat, analyse contre analyse, etc., si bien qu'en fine, nous sommes parvenus à émettre des propositions sur un certain nombre de sujets. Par exemple, vous avez tous dans vos contrats des dispositions stipulant qu'à la fin du contrat le délégataire vous remet les biens en bon état d'entretien et de fonctionnement. Il convient de définir la manière dont cette remise en état est contrôlée,

de déterminer des critères, une organisation et de l'anticiper. Il faut parvenir à débattre de ces sujets en amont, pour qu'à la fin du contrat les questions de méthode ne se posent pas. La fin de contrat impose d'apprécier le bon état des équipements remis, de s'interroger sur la réversibilité et la continuité des systèmes d'information, de faire le tri entre ce qui vous appartient et ce qui appartient à l'opérateur, de s'interroger sur les droits de suite dont vous disposez, de savoir si vous avez la possibilité pendant deux ans, trois ans, de continuer à vous servir d'un logiciel utilisé par l'opérateur ou pas.

Hélène HERZOG-STASI

EST-CE QU'INVERSEMENT CE N'EST PAS AUSSI COMPLIQUÉ DU CÔTÉ DE L'OPÉRATEUR D'ABANDONNER SES SAVOIR-FAIRE ?

Éric REQUIS

Il y a effectivement une question d'outil et de savoir-faire. Nous avons essayé de faire la part des choses entre ce qui est transmissible ou pas, c'est un travail assez fin. On ne transmet pas les procédures, en revanche on transmet les outils. Dans notre contrat, il est stipulé que les outils SI nous appartiennent, donc ils doivent nous revenir avec le dossier qui contient les options de paramètres, d'évolution, les licences, le système de droit de tirage. Nous pouvons proposer à l'opérateur entrant des contrats de licence avec le groupe Veolia pour continuer à utiliser certains logiciels pendant deux ans dans ce cadre. Nous avons des contrats avec Birdz pour la télérelève, pour continuer à utiliser le système dans les mêmes conditions économiques qu'à la fin du contrat, pour continuer à assurer cette transition et faire en sorte que le nouvel opérateur puisse démarrer. J'ai déjà évoqué la gestion des données RGPD, de la gestion des données « abonnés », de la question de continuité de facturation du site Internet, et, pour l'utilisateur, le fait de savoir si la mise en œuvre d'un nouveau contrat signifie la suppression de l'historique sur son compte en ligne.

La gestion de la reprise du personnel et la capacité à garder les compétences, c'est essentiel. Un service d'eau fonctionne autant avec les installations qu'avec les équipes présentes qui sont extrêmement précieuses. Nous avons vu toute la partie de gestion des conventions avec les tiers, les contrats avec les fournisseurs clés, la manière dont les relais s'opèrent sur ces différents sujets. Ces points qualitatifs font partie des choses que tout le monde a besoin à minima de traiter à son échelle.

Hélène HERZOG-STASI

STÉPHANE LIM, VOUS TRAVAILLEZ AU SEIN DU CABINET DE CONSEIL ESPELIA. QUELLE PART OCCUPENT LES SUJETS CONTRACTUELS DANS VOS ACTIVITÉS, EST-CE IMPORTANT ?

Stéphane LIM

Cela représente plus de la moitié de notre activité.

Hélène HERZOG-STASI

Vous avez une expérience riche et diversifiée des fins de contrat, vous côtoyez aussi des collectivités de tailles très diverses, ainsi vous avez un point de vue extérieur.

CELA NOUS INTÉRESSE DE VOIR QUEL GRAND CONSTAT VOUS FAITES SUR CES QUESTIONS DE FIN DE CONTRAT, AVANT DE PASSER AUX SOLUTIONS OU AUX RECOMMANDATIONS.

Je n'ai pas le même genre de chiffres caractéristiques à présenter que les précédents interlocuteurs. Nous avons simplement la chance d'avoir une casquette de baromètre ou témoin de ce qui se passe dans différents types de collectivités, car nous avons la chance de travailler avec des communes, des métropoles, en passant par des syndicats et des EPCI à fiscalité propre. Les fins de contrats prennent différentes formes, et nous les traitons toutes. En fonction du type de collectivité, différents types de questions se posent. Dans certaines communes avec une délégation, la proximité entre le maire et l'opérateur est telle que tout se fait dans une sorte de continuité. Certains syndicats avec un ou plusieurs contrats ont généralement un très bon suivi de la délégation, ce qui fait que souvent les fins de contrat sont des moments relativement bien gérés, bien cadrés. Le suivi nécessaire a été effectué auparavant et les obligations contractuelles ont été regardées de près.

Sans vouloir le caricaturer, le cas relativement difficile est celui des EPCI à fiscalité propre qui ont pris la compétence il y a deux ans, et qui se retrouvent de fait avec un patchwork de services hérités depuis ces deux ans.

Stéphane LIM



Cela concerne les différents modes de gestion, de la régie communale aux syndicats dont les DSP ont été dissoutes de manière abrupte.

Ces collectivités se retrouvent aujourd'hui avec beaucoup de problèmes de symétrie de l'information par rapport à l'opérateur avec lequel elles contractent, et un calendrier dans lequel se pose la question contractuelle et des sujets tarifaires de schémas directeurs. Ce sont là des réflexions sur les fins de contrat très importantes pour les collectivités.

Hélène HERZOG-STASI

VOUS INTERVENEZ ASSEZ SOUVENT AUPRÈS DE CERTAINES D'ENTRE ELLES. QUELS SONT LES POINTS D'ACHOPPEMENTS AU MOMENT DE LA FIN DE CONTRAT ? OÙ SONT LES POINTS LES PLUS DURS ET QUE CONSEILLEZ-VOUS ?

Stéphane LIM

Il convient d'abord de distinguer les contrats récents, d'une dizaine d'années, qui sont relativement modernes dans leurs stipulations, des contrats datant d'une trentaine d'années. Ces contrats plus anciens comportent des bizarreries des années 80-90, que le contexte réglementaire actuel impose de liquider. La principale problématique rencontrée est le positionnement que l'on peut avoir autour de ce contrat, c'est-à-dire vouloir solder un historique de plusieurs années en seulement un ou deux mois de discussion. C'est généralement une source de conflits et de crispations. Cela peut mener à une impasse dans cette fin de contrat, alors que la collectivité doit enchaîner son train de décisions. Petit à petit, il faut construire la fin de contrat pour y arriver de façon fluide. Les principaux problèmes consisteront à définir de manière précise les sujets et faire l'inventaire de ce qui peut être transmis par le délégataire.

Concernant ces services qui ont été récupérés par les agglomérations, services dont le suivi n'a pas été assuré et dont le contenu est lacunaire, il faut adosser le programme de renouvellement à l'inventaire. Cela impose de connaître ce qu'a réalisé le délégataire au cours des dix années écoulées, s'il y a un solde de renouvellement, s'il existe un reversement, etc. Ce sont de vraies questions qui doivent être préparées en amont avec un audit.

À propos de la propriété des biens, certains contrats dont les compteurs sont la propriété du délégataire subsistent. Se pose alors la question de la gestion, pour la réintégration du parc de compteurs en tant que patrimoine essentiel dans le giron de la collectivité. Le sujet du personnel

est important. À notre niveau, nous sommes passeurs de relais, facilitateurs. On prend note des effectifs déclarés, notamment du personnel affecté, du personnel mutualisé, étudions si la masse de personnel est adaptée ou non à la qualité du service, et s'il y a une remise en délégation, de sorte que ce ne soit pas une surcharge pour des candidats qui voudraient postuler.

Hélène HERZOG-STASI

POUVEZ-VOUS PARTAGER DES EXEMPLES RÉCENTS OU EN COURS QUE VOUS TRAITEZ ET QUI NOUS APPRENDRAIENT QUELQUE CHOSE EN TERMES D'EXPÉRIENCE ? DE GROSSES AGGLOMÉRATIONS SONT EN TRAIN DE CHANGER DE SYSTÈME.

Stéphane LIM

Je n'en citerai pas. En général, ces discussions se passent relativement bien. Le sujet des compteurs est vraiment important à mon sens parce qu'il emporte une valeur pécuniaire sèche, qui s'inscrit à l'actif de l'opérateur. Le montant à déboursier peut être important pour la collectivité, donc ce sont de vrais aspects de négociations. On rebondit souvent de ces questions de protocoles de fin de contrat sur quelque chose qui doit essayer de sortir de cet aspect de négociations.

Le sujet de la télérelève est important aussi dans le sens où, si elle a été déployée entre 2010 et 2015, elle peut être partiellement obsolète le jour où on fait le transfert. Le fait de savoir comment finir le contrat sert à pouvoir ensuite assurer le même niveau de service. On ne va pas supprimer la télérelève.

Ces sujets peuvent être éminemment techniques, liés aux contrats, parfois on sent qu'un de ces sujets-là est délaissé politiquement, ou bien ce sont les services qui montent au créneau. Parfois, le politique se focalise davantage sur le mode de gestion, la préparation et se rend plus difficilement compte de la complexité technique des sujets à traiter. Une des premières préconisations serait d'essayer de politiser ce sujet et rappeler que tout le temps investi avec les élus dans cette préparation de fin de contrat est du temps gagné pour la suite, lorsqu'un nouveau contrat sera rédigé, ou qu'une régie sera éventuellement montée.

Hélène HERZOG-STASI

VOS VOISINS SEMBLANT D'ACCORD AVEC VOUS. D'AUTRES RECOMMANDATIONS ?

Stéphane LIM

Un des points importants pour éviter de crispier le débat lors de ces protocoles de fin de contrat est celui des systèmes d'information. Pour le SEDIF, le système d'information a été bien délimité, afin qu'à l'issue du contrat le package soit complet et réutilisable. Je pense que ce n'est pas le cas dans aucune autre collectivité en France, pour lesquelles le système d'information est complètement inclus chez l'opérateur. Il en ressort des crispations au moment de récupérer le système d'information du délégataire.

La préconisation serait de davantage se focaliser sur un débat et une négociation autour de la donnée qui est transmise, de sa qualité, de sa profondeur, de sa complétude, plutôt que de se battre sur un système d'information qui, dans tous les cas, sera partiellement verrouillé, car la collectivité n'en sera pas propriétaire.

Hélène HERZOG-STASI

TRISTAN MATHIEU, VOUS AVEZ ÉCOUTÉ LES DIFFÉRENTES INTERVENTIONS. LA FP2E REPRÉSENTE LES GRANDES COMME LES PLUS PETITES ENTREPRISES DE L'EAU, COMMENT VOYEZ-VOUS LES CHOSSES ? N'EST-CE PAS PLUS EMBÊTANT D'AVOIR À S'INTÉRESSER, À GÉRER ET À INSCRIRE NOIR SUR BLANC LES CONDITIONS DE FIN DE CONTRAT ?

Tristan MATHIEU

Lorsqu'on veut embrasser la carrière de délégataire de service public, on sait bien que les contrats ont un début et une fin, et que la réversibilité des contrats et des modes de gestion, le changement d'opérateur fait partie de l'exercice de ce métier de manière subséquente.

Nous n'avons donc pas de problème avec ça et on a intégré cette notion assez tôt. Nous agissons pour favoriser la fluidité des contrats. Tous ici, nous avons vécu tous ces grands changements des modes de gestion, dans la manière d'appréhender les choses. Les interventions que j'ai entendues aujourd'hui sont d'une grande maturité sur ce sujet, sans crispation. Les intérêts communs des parties sont bien compris. Nous avons une responsabilité collective par rapport à ce sujet. Elle peut s'articuler à travers le respect, chaque partie prenante peut respecter l'autre, et pour bien la respecter, il faut bien la comprendre. On peut penser au respect de l'autorité organisatrice en premier lieu, et de son obligation d'assurer la continuité des services publics. Qu'il s'agisse d'un opérateur privé ou public d'ailleurs, cette notion de continuité de service public

est très importante, le respect des salariés prime. Cela peut être un traumatisme de ne pas savoir qui va devenir leur employeur dans six mois. Ici, nous avons tous une vague idée de qui sera notre employeur dans six mois, mais pas les salariés d'une société d'eau comme Veolia, Suez, etc., où règne cet effet de culture de l'entreprise, cet attachement à l'entreprise qui existe plus dans notre secteur que dans d'autres.

Hélène HERZOG-STASI

Oui, ainsi que le fait que les grandes entreprises ne traitent pas de la même façon leur personnel que les plus petites entreprises.

CERTAINES CONDITIONS (INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION) SONT ASSURÉES PAR LES GROS, QUI SONT PEUT-ÊTRE MOINS ASSURÉES PAR LES PETITS ?

Tristan MATHIEU

Chaque entreprise possède ses caractéristiques. L'attachement que l'on peut porter à une entreprise familiale, par exemple la Sogedo, c'est important pour un salarié. Ils ont connu le père, le fils, etc. Les intervenants présents ici le savent : il faut se mettre à la place des hommes et des femmes qui gèrent ce service public, qui sont imprégnés de la notion de service public et de la notion d'appartenance à l'entreprise.

Le RGPD est un trouble dans la relation entre opérateur et collectivité locale, car les opérateurs y sont quand même très attentifs. Ce règlement est parfois interprété ou vécu comme un moyen de restreindre un certain nombre de transferts d'informations. Appliquer rigoureusement le RGPD, c'est protéger nos abonnés, et les abonnés communs à la collectivité et à l'opérateur. En tant que citoyen, on ne peut que s'en satisfaire.

Dans ce débat, il y a deux extrêmes, et c'est bien d'en parler pour essayer de trouver la voie commune.

Hélène HERZOG-STASI

Être « mauvais joueur » ?

Tristan MATHIEU

Non, je ne pense pas. Il y a quelques années, nous avons rédigé une charte précise sur le transfert de gestion de services entre opérateurs. Elle est accessible sur notre site Internet et donne les grands éléments sur les transferts de données, et les transferts du personnel. Souvent, la perte du contrat au profit d'un autre opérateur est vécue, par le chef d'agence dans une sous-préfecture ou ailleurs, comme un échec, un traumatisme.

À travers la FP2E, la profession prend un peu de hauteur par rapport à ces cas-là, arguant du fait qu'il n'y a pas de contrat de délégation des services publics sans réversibilité des contrats en fin de contrat.

Nous devons l'accompagner de la manière la plus harmonieuse possible pour faire en sorte qu'il n'y ait pas d'aspérité vis-à-vis des collectivités organisatrices, comme il n'y en a pas dans la profession vis-à-vis des salariés.

Le second extrême serait de considérer qu'un contrat de délégation de service public représente un moyen absolument génial d'aller piller le savoir-faire des opérateurs privés, et qu'en fin de contrat on peut tout se permettre. Je reprends ce qu'ont dit les autres intervenants : cette notion d'anticipation est primordiale. Au fur et à mesure, les contrats sont devenus plus courts qu'avant. Nous ne sommes plus sur des contrats de vingt ans, sauf exception, mais plutôt sur des contrats d'une dizaine d'années avec une vision, une maturité du secteur qui ne fait que s'accroître. Il y a dix ans, on n'imaginait pas ce que cela serait plus tard. Plus ça va, plus on voit comment se formalisent les relations entre les parties prenantes dans le service public.

Plus le contrat est précis à sa genèse sur ce que l'on veut en fin de contrat, mieux ce sera pour la collectivité locale, car ça lui évitera des débats parfois délicats avec son opérateur, et inversement, car ce dernier sait à quoi s'en tenir et peut se préparer. Au-delà de cela, le protocole de fin de contrat stipule comment la gérer, et propose aussi parfois des contrats transitoires pour que la période de tuilage se passe au mieux.

Hélène HERZOG-STASI

Un des points d'alerte signalés par Éric REQUIS, qui ne concerne pas la majorité des fins de contrat, ce sont des opérateurs qui partent avec la caisse. Il semble que la gestion des provisions se passe plutôt bien ou mieux.

Tristan MATHIEU

Éric REQUIS l'a dit avec humour, je n'ai pas de commentaire par rapport à ça, ce n'est pas le sujet. La réalité du moment c'est que, quand vous êtes un opérateur sortant et quand vous vous préparez dans le meilleur des cas à être un challenger pour la future DSP, vous adoptez en règle générale une attitude exemplaire vis-à-vis de la collectivité.

Hélène HERZOG-STASI

Je ne voulais pas être provocante, on imagine bien qu'au moment de solder ce n'est pas forcément facile d'y voir

clair sur ce que l'opérateur doit rendre. Cela peut être un point un peu difficile ?

Tristan MATHIEU

Non, car tout cela ne doit pas s'improviser dans les dernières années du contrat. Quand on parle de travaux, les choses doivent être calées au départ. On sait que différents types d'engagements de l'opérateur sont demandés par la collectivité. Le maître mot c'est l'anticipation. Il ne faut pas oublier que ces contrats doivent être efficaces, tant pour ce qui concerne la performance que pour les aspects économiques. L'été que nous venons de passer, les sécheresses, les tensions sur les ressources ont achevé de nous en convaincre, pour autant que cela était nécessaire, et nous ont fait prendre conscience de notre importante responsabilité collective. Il ne faut pas détourner ces contrats de leur ADN. Ces contrats doivent être efficaces et trouver le meilleur rapport entre le prix et l'efficacité.

Hélène HERZOG-STASI

HERVÉ DEROUBAIX, À ÉCOUTER LES PRÉCÉDENTS INTERVENANTS, IL SEMBLE QUE TOUT AILLE BIEN, DÈS LORS QUE L'ON ANTICIPE. QUELLE EST VOTRE APPROCHE ?

Au-delà de la question des transferts de personnel, ce syndicat national a été créé en fin d'année 2017, dans le but de regrouper l'ensemble des grosses entreprises de droit privé de notre secteur ainsi que de nombreuses petites entreprises. Nous posons le constat que, dans ces transferts de contrat, les salariés ne doivent pas être la variable d'ajustement des choix politiques concernant la gestion. Pour la CFDT-SNPEA, il nous importe peu que le gestionnaire soit public ou privé.

Ce qui nous intéresse c'est la manière dont sont transférés les salariés. Aujourd'hui, nous dressons un constat amer : les salariés sont la cinquième roue du carrosse, ce qu'il advient du personnel intervient en toute fin de négociation.

Hervé DEROUBAIX



Hélène HERZOG-STASI

LE PERSONNEL SERAIT UNE VARIABLE PERMETTANT D'AJUSTER QUOI ?

Hervé DEROUBAIX

Nous avons le sentiment que le prix de l'eau passe avant le sort du personnel et que c'est donc sur les salaires que des marges de manœuvre existent, c'est d'ailleurs sur la masse salariale qu'il est le plus facile d'agir. Il existe pléthore d'exemples. Certes, dans les transferts, le salaire annuel du salarié est toujours garanti. Toutefois, un salarié qui travaille dans un grand groupe bénéficie d'avantages sociaux, de la participation, de l'intéressement, de primes et d'astreinte qui viennent améliorer la part variable du salaire. Par ailleurs, certaines autres données plus sensibles sont peu prises en compte, comme la qualité de la mutuelle ou de la prévoyance qui peut varier d'une entreprise à l'autre. Dans certains cas, notre syndicat intervient pour faire appliquer le droit du travail. Par exemple, nous entendons parfois certains directeurs nous expliquer que, s'ils sont obligés d'appliquer la réglementation de repos physiologique des salariés, ils vont devoir embaucher ! Ça, ce n'est pas possible à entendre !

Hélène HERZOG-STASI

VOUS VOULEZ DIRE QUE LES FINS DE CONTRAT FONT PARFOIS RESSURGIR DES PETITES DIFFICULTÉS OU DES CHOSSES QUI N'AVAIENT PAS FORCÉMENT ÉTÉ VUES ET ANTICIPÉES ?

Hervé DEROUBAIX

Évidemment, certains aspects sont méconnus, sauf en étant au contact des salariés sur le terrain. C'est mon cas, puisque je vais à la rencontre des directeurs des petites entreprises de sorte à expliquer le rôle du syndicat, ainsi que les règles à respecter. Le syndicat peut aider les entreprises, à la fois sur les aspects sociaux et sur les aspects sociétaux propres à l'entreprise. Mais je constate que le dialogue est très compliqué, c'est un vrai point de crispation.

Les collectivités doivent faire très attention à la formation, aux compétences acquises, à la santé et à la sécurité, afin de ne pas rentrer dans des schémas au détriment des salariés. C'est un beau métier que l'eau et l'assainissement, car il ne suffit pas de tourner un robinet pour avoir de l'eau potable. Lors de la crise Covid, l'ensemble des salariés étaient sur le terrain tous les jours. Lors des changements de délégataire, la CFDT-SNPEA se déplace

et est aujourd'hui en mesure de demander aux collectivités de regarder les différences, et de voir de quelle manière on peut préparer au mieux le transfert du personnel pour amoindrir l'effet psychologique.

Hélène HERZOG-STASI

Votre rôle de conseil consiste à indiquer d'autres pistes pour faire des économies, pouvoir éviter que le personnel devienne la variable d'ajustement, regarder l'état des réseaux.

QUELS SONT LES PISTES ET LES LEVIERS QUE VOUS POUVEZ LEUR INDIQUER ET QUI PEUVENT ÊTRE ACTIONNÉS ?

Hervé DEROUBAIX

Notre levier principal est de faire savoir que les personnels sont de vrais professionnels amoureux de leur métier, très investis dans le service public. Ils prennent vraiment du plaisir dans leur travail. Mon conseil serait d'attirer l'attention au fait de ne pas négliger un personnel si compétent, qui risque de partir s'il n'est pas satisfait, car cela nuirait au service public.

Hélène HERZOG-STASI

CES QUESTIONS DE SENS DU TRAVAIL DEVIENNENT DES SUJETS SENSIBLES DE PLUS EN PLUS ACTUELS. AVEZ-VOUS D'AUTRES QUESTIONS OU RETOURS D'EXPÉRIENCES À NOUS FAIRE ? AVONS-NOUS TOUT ABORDÉ ?

De la salle

Bonjour, je suis Francis BESSON, Président d'un tout petit syndicat de 13 communes et Vice-président à l'eau et l'assainissement d'une communauté de communes qui regroupe 67 communes.

Nous fonctionnons d'une part en régie avec une convention avec un prestataire et d'autre part avec une délégation de service public. Nous sommes confrontés à une difficulté récurrente : ne pas avoir plusieurs candidats en réponse aux appels d'offres. Quand il se trouve qu'un candidat répond, il faut anticiper de la même façon la fin de contrat, alors que nous n'avons aucune idée des exigences supplémentaires que nous devons anticiper, et qui sont difficiles à prévoir. Ce sont souvent des gens qui se respectent et qui ne veulent pas forcément déranger le voisin, qui savent à peu près s'entendre pour proposer de nouveaux contrats. Avez-vous des réponses à cette problématique ?

Éric REQUIS

Bien que la taille de nos syndicats diffère, notre préoccupation est similaire, et c'est d'ailleurs une critique récurrente que nous entendons.

En fin de contrat, la collectivité organise une remise en concurrence, sur laquelle on peut d'ailleurs s'interroger, étant donné que les jeux sont faits d'avance. C'est une vraie préoccupation que l'on inscrit dans la trame du protocole de fin de contrat. Assurer une remise en concurrence impose d'être en mesure de pouvoir caractériser ses services, de bien les décrire, de potentiellement donner les informations à un opérateur qui n'est pas celui en place. Cela revient à minimiser l'avantage du sortant. Il s'agit donc finalement de savoir comment décrire au mieux son patrimoine, les équipes, l'organisation, pour qu'un nouvel opérateur puisse se projeter sur le sujet. Une collectivité qui ne se prête pas à cet exercice renvoie indirectement l'idée que, puisqu'elle n'a pas donné tant d'informations que ça, elle n'a peut-être pas tellement envie de changer d'opérateur.

Un jeu de dupes peut s'installer, même si, je suis bien d'accord avec vous, dans certaines parties de France, dans les petits villages comme celui où vivent mes parents, il est vraiment difficile de susciter la concurrence. La base pour la susciter, c'est d'être capable de constituer un dossier qui permet d'organiser une concurrence réelle. Quand on délègue, ça veut dire qu'on s'impose l'obligation de contrôler, et pour contrôler il faut être capable de comprendre comment organiser le service. Cela demande un investissement à la hauteur de nos moyens. Il faut comprendre comment ça fonctionne et savoir le décrire, avec quels moyens, quelle envergure, pour être capable d'organiser une concurrence.

Il peut toutefois y avoir une réalité de la concurrence, qui est ce qu'elle est, et qui ne permettra pas automatiquement d'élargir, même si le contrat est avec le même groupe. Le fait de passer cette étape, d'organiser un dossier qui décrit pleinement le sujet permet de poser toute une série de questions et de re-challenger l'opérateur en place sur ses pratiques, sur son organisation, pourquoi cette organisation, ce budget, etc. Il faut être en capacité de s'interroger et de bien qualifier la situation. C'est nécessaire pour pouvoir se défendre et essayer d'optimiser ce qui sera tiré de la consultation.

De la salle

Je précise que malgré tout, des bureaux d'études nous suivent et nous aident à gérer ces fins de contrat. Nous ne partons pas de rien, et nous ne pouvons pas le faire seuls, il faut obligatoirement être accompagnés.

Christophe LIME

Président de France Eau Publique

Bonjour, je suis Christophe LIME de Besançon métropole, j'ai une petite remarque pour Monsieur REQUIS. Je trouve caricaturale votre présentation de la relation avec Eau de Paris, vous dites qu'il y a des riches et des pauvres, mais il n'y a pas que ça comme différence entre Paris et SEDIF.

France Eau Publique a été créée au sein de la FNCCR. Il s'agit d'une structure qui accompagne des collectivités en fin de délégation de service public et qui prépare un retour en gestion publique. C'est un organisme important, qui compte désormais plus de 120 structures adhérentes. Cela fait sens dans l'histoire, puisque depuis 20 ans un grand nombre de collectivités, quelle que soit leur taille, ont fait le choix d'un retour en gestion publique. Ce qui est intéressant, c'est que personne ne l'a regretté. Je voulais donc attirer l'attention de ceux qui sont intéressés par cette démarche d'accompagnement. Nous essayons, par un système de parrainage, de trouver la collectivité qui vous ressemble le plus, un service proposé par la FNCCR.

Hélène HERZOG-STASI

LA FIN DE CONTRAT D'UN DÉLÉGATAIRE PRIVÉ VERS UNE RÉGIE REVÊT-ELLE DES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES, DES QUESTIONS PARTICULIÈRES, ENJEUX OU DIFFICULTÉS À VOTRE CONNAISSANCE ? EN AVEZ-VOUS FAIT L'EXPÉRIENCE ?

Christophe LIME

Président de France Eau Publique

Cela a été dit, il faut tout de suite travailler avec le personnel et ses représentants, c'est un élément déterminant dans le cadre de la réussite d'un transfert. On sait qu'il y a de l'appréhension due au changement d'entreprise, au retour en gestion publique.

Un salarié n'aime pas la modification de son contrat de travail, ce qui est légitime. Il faut tout de suite les rassurer, les rencontrer en organisations syndicales, discuter avec le personnel, et engager un certain nombre de négociations, peut-être au-delà du temps réglementaire. Un autre point consiste à surtout bien discuter avec le délégataire. Il faudra continuer à travailler avec ces opérateurs, car l'objectif de la gestion publique n'est pas la remise en cause des délégataires, mais le pilotage fait par la gestion publique. Bien entendu, nous aurons à travailler avec ces délégataires. Mieux vaut que ça se passe le mieux possible. Depuis quelques années, les délégataires ont plutôt une approche plus apaisée avec le retour en gestion publique.

Hélène HERZOG-STASI

MONSIEUR STÉPHANE LIM, QU'EN EST-IL DU POINT DE PASSAGE D'UN DÉLÉGATEUR VERS LA RÉGIE, MÊME S'ILS CONTINUENT ÉVENTUELLEMENT DE TRAVAILLER ENSEMBLE ? Y A-T-IL DES ENSEIGNEMENTS PARTICULIERS À CE SUJET ?

Stéphane LIM

L'enseignement principal à en retirer est que si l'enjeu est fort en fin de délégation, il est encore plus fort s'il y a une volonté de repasser en régie. Ce moment de fin de délégation est un point de convergence total entre les réflexions des élus et des services sur le futur mode de gestion. Des non-dits peuvent s'avérer nécessaires pour garder une petite pression autour des discussions sur la fin de contrat.

En cas de retour de gestion en régie, un protocole de fin de contrat qui doit nécessairement émerger. Il doit être ambitieux, car la qualité de service en dépend. La situation n'autorise pas de zone de flottement. Il s'agit d'un passage de relais qui doit être écrit, où l'ensemble des sujets abordés doivent être réglés. Il faut tenter de faire en sorte que ces fins de contrat ne soient pas un moment de règlements de compte, et de rester dans le périmètre des engagements du contrat. La collectivité a forcément besoin de plus que cela, de rentrer vraiment dans le détail de la machine pour se préparer pour l'avenir.

Sylvie CASSOU-SCHOTTE

Présidente de la régie Bordeaux métropole

Bonjour, j'apporte un témoignage en tant que présidente de la régie Bordeaux métropole, qui passera en gestion publique de l'eau après avoir été pendant plus de 30 ans sous contrat avec Suez puis la Lyonnaise des eaux, c'est une longue histoire. Le passage en gestion publique de l'eau est prévu au 1er janvier 2023 et celui pour l'assainissement en 2026. Les enjeux d'anticipation de fin de contrat pour passer vers une gestion publique sont importants, et j'espère que nous partons pour une plus longue durée.

Nous comptons 280 000 abonnés, 450 salariés dont plus de 300 de Suez, plus de 100 fonctionnaires de Bordeaux métropole, et une petite trentaine sur la régie qui a été créée il y a deux ans. L'anticipation et l'acculturation de la gestion publique sont absolument nécessaires auprès des élus, même de partis politiques différents, et qui ont des visions pas forcément partagées de la gestion publique. L'acculturation des personnels prime, vous l'avez tous dit, et je le confirme à mon niveau. L'amour

du service public est partagé que ce soit par Suez ou par Bordeaux métropole.

J'ai découvert que lorsque l'on travaille dans le domaine de l'eau, la culture du service public est très présente. Cependant, les conditions de travail sont complètement différentes. Je vais parler de fin de contrat à deux ans, puisque la décision de passer en gestion publique a été prise en 2020. Nous avons dû signer une prolongation de contrat et un avenant nous engageant dans cette gestion avec Suez. Cela n'a pas été simple, nous n'avons pas procédé comme le SEDIF, même si nous l'avons fait effectivement dans un avenant, et dans un protocole de fin de contrat. France Eau Publique est pour Bordeaux métropole, ainsi que pour Lyon, un réseau très aidant. Nous avons pu bénéficier du parrainage cité par Christophe LIME, parrainage qui se poursuit : nous continuons à entendre les témoignages et les conseils des différentes agglomérations et collectivités qui sont engagées dans ce processus. Ainsi, nous pouvons toujours nous enrichir des enseignements qui en ont été tirés et des expériences des uns et des autres.

Il n'en demeure pas moins que les difficultés sont là, avec l'entreprise privée. Le RGPD c'est vraiment ce qui parasite énormément le passage de relais, ce qui sert souvent de bon prétexte à ne pas donner, à résister, à empêcher. Je le dis très clairement, nous sommes à J-100 : plus nous approchons du terme, plus les difficultés sont présentes, notamment dans ce passage de relais. Nous avons beau appeler la CNIL, nous n'avons pas toujours reçu le bon soutien.

Par ailleurs, nous sommes depuis deux ans en DSP avec Veolia pour l'assainissement, une DSP de dernière génération pour laquelle nous avons anticipé la fin de contrat dès la signature, ce qui ne se faisait pas auparavant. Il nous faudra donc assurer cette fin de contrat dans trois ans.

Nous serons peut-être alors plus armés pour vivre ce passage, pas si simple pour une entreprise.

Un autre enjeu est le fait que les entreprises qui ne sont pas délégataires n'ont aucun intérêt à résister comme elles peuvent le faire dans certains cas, puisque les entreprises publiques auront besoin des entreprises privées pour poursuivre. Les entreprises s'engagent différemment dans ces passages de gestion publique.

Hélène HERZOG-STASI

MERCI MADAME, VOUS VIENDREZ AU PROCHAIN CONGRÈS POUR TÉMOIGNER DE LA MANIÈRE DONT LES CHOSES SE SONT PASSÉES. TRISTAN MATHIEU, JE ME DOUTAIS QUE VOUS VOUDRIEZ RÉAGIR.

Tristan MATHIEU

Merci. D'une part, le sujet du personnel me semble essentiel. J'entends le discours des autorités organisatrices, Hervé DEROUBAIX peut en être témoin, des gens qui représentent des salariés et qui trouvent que la gouvernance de l'accueil des salariés en plein passage en gestion publique n'est pas au niveau de ce qu'ils attendent.

La responsabilité collective doit faire en sorte que ces femmes et ces hommes qui ont assuré le service public, et qui vont continuer à l'assumer pendant un certain temps, soient au cœur de toutes les attentions. L'entreprise aussi doit faire l'objet de certaines attentions, car c'est un organisme collectif qui regroupe des femmes et des hommes et qui possède une forme de sensibilité. En ce sens, nous nous sommes rapprochés de la FNC-CR pour regarder comment agir pour que les choses se passent au mieux, que le passage soit dans le sens de la régie vers la DSP, ou d'une DSP vers la régie.



Eric REQUIS

D'autres points abordés méritent quelques précisions.

Les provisions, d'abord. C'est un sujet important qui peut être épidermique et médiatisé. C'est plutôt bien qu'il y ait des provisions ! Par exemple, en fin de contrat, six ou sept millions d'euros étaient provisionnés dans les comptes du délégataire, au titre de litiges apparus au cours du contrat. Les litiges ne seront pas tous soldés à la fin du contrat ni dans l'année qui suit. L'important, c'est d'être

capable d'expliquer, de documenter, et de justifier qu'il est normal que des délégataires gardent quatre ou cinq millions de provisions, et non sept. Il va peut-être en rendre une partie, mais il est nécessaire de se montrer capable de documenter combien il va en conserver. Le but d'un protocole de fin de contrat consiste à gérer cette fin, pour pouvoir gérer la suite. Quand un changement de mode de gestion survient en plus, davantage de questions se posent, sur des périmètres encore plus larges dans de nouveaux champs à explorer.

Il faut avoir au moins évacué toutes les questions autour de la procédure et s'être mis d'accord sur un certain nombre de critères. Cela n'enlèvera pas les questions soulevées par Stéphane LIM. Cela peut faire surgir des points de débats et d'arbitrage, mais c'est toujours préférable d'être déjà dépollué de tout ce qui va relever des questions de méthodes, pour ne pas se retrouver six mois avant la fin de contrat avec une question toute bête.

Les systèmes d'information ne sont pas automatiquement transférés, et il n'est pas toujours possible de reprendre les systèmes de l'opérateur en place. Si le logiciel de paie est inclus et que la régie intègre 600 salariés de droit privé, il faut s'assurer qu'elle est en mesure de réaliser les 600 paies. Cela ne s'improvise pas ne peut être fait avec le logiciel de votre collectivité, puisque les contrats ne relèvent pas du statut de la fonction publique territoriale. Toutes ces questions rejoignent le maître mot de la discussion de ce matin, le seul conseil principal à retenir est l'anticipation, qui n'est jamais suffisante. Plus vous anticipez, plus vous vous donnez des possibilités et des facilités pour la suite.

Quelques communes en Île-de-France ont des établissements publics territoriaux qui sont constitués à l'équivalent des communautés d'agglomération, et deux d'entre elles ont décidé d'intégrer une régie. Le fait qu'on ait rédigé un protocole de fin de contrat leur fait un point d'appui pour entrer dans le contrat DSP avec un prisme sur les sujets à traiter dans le cadre d'une fin de contrat, ce qu'il faut en retirer, les données à récupérer sur la gestion des abonnés et du personnel, etc. Tout y est écrit, c'est un point précieux. Ce qui est écrit offre différentes possibilités de scénarios, de sorte à se permettre d'avoir des différences de cas de figure. Le point de différence essentiel porte sur le traitement du personnel puisque là les conditions ne sont pas les mêmes selon les applications volontaires, c'est vraiment le principal point de différence entre les scénarios.

Hélène HERZOG-STASI

Bonne nouvelle, il nous reste un peu de temps.

Christophe BARBOT

Directeur général de la SPL Eau du Bassin Rennais

Bonjour, je suis Directeur général de la SPL Eau du Bassin Rennais. Je voudrais apporter de l'optimisme et vous rassurer. Ici ça se passe bien et ça marche. La SPL Eau du Bassin Rennais a été créée il y a sept ans, après 140 années d'exploitations de Veolia eau, une longue et belle histoire du service public de l'eau datant de la fin du 19e siècle. Je peux témoigner modestement d'une expérience qui n'est pas un modèle, mais une expérience : nous avons récupéré 90 salariés de Veolia dans la nuit du 1er avril 2015. Nous étions huit, une start-up, et nous sommes passés de 8 à 98 en une nuit. J'adresse ce message aux élus voulant se lancer dans cette belle aventure. Une fois passé en public, on ne se pose plus la question tous les six ans, c'est un intérêt notable. L'idée, c'est bien l'anticipation. Nous avons passé treize mois à discuter avec les organisations syndicales avant la bascule, et je loue les mérites de la société sortante qui a accepté de mettre à disposition ses organisations syndicales pour nous permettre de discuter avec eux sur le socle social.

Une chose importante à retenir est que les salariés ne sont jamais responsables du choix politique qui est fait. Vous l'avez tous dit, les salariés sont passionnés, ce sont des hommes et des femmes du territoire, des personnes qui se lèvent la nuit, ou à Noël pour réparer une fuite, peu importe, ils y vont parce que c'est leur passion, leur motivation. Si vous les respectez, il faut qu'une parole politique arrive très tôt en expliquant que ce n'est pas l'agent lambda qui est responsable de la chute du contrat, que le problème se trouve à un tout autre niveau. Deux ans avant la bascule, l'élu à Rennes a réuni l'ensemble du personnel pour le leur dire.

À propos des systèmes d'information, mon conseil serait de vous inviter à ne rien récupérer et à créer par vous-mêmes. Aujourd'hui, les cartographies de systèmes d'information des groupes vieux de 140 ans sont nébuleuses, liées à l'histoire de la société et aux complexités des systèmes d'information. Prenez plutôt le temps de le faire avant, au moins deux ans avant.

Au démarrage, la SPL Eau du Bassin Rennais comptait 80 000 abonnés, elle en compte aujourd'hui 150 000, bientôt 200 000. Si vous vous y prenez en avance avec une préfiguration, une équipe, et les bonnes ressources, vous avez le temps de créer votre propre système d'information. Et oui, on peut faire les paies de salariés du privé avec ses propres systèmes d'information. On peut parfaitement organiser un système de facturation des abonnés et de paie dans les temps, à condition de s'y prendre tôt et de respecter le personnel.

Hélène HERZOG-STASI

ÊTES-VOUS D'ACCORD AVEC CETTE APPROCHE ? EST-IL PLUS PERTINENT DE CRÉER EX NIHILO PLUTÔT QUE DE LE RECONDUIRE ?

Hervé DEROUBAIX

Je n'ai pas précisé tout à l'heure un élément important. Les degrés d'exigence dans les rapports avec le personnel ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agit d'une grosse collectivité ou d'une petite. L'anticipation est toujours extrêmement importante, il faut s'y prendre bien avant pour pouvoir traiter correctement l'ensemble des sujets et que tout se passe bien. Un petit exemple : la CFDT-SNPEA est très implantée sur Lyon, où nous négocions toujours aujourd'hui le transfert des salariés à Eau publique du Grand Lyon. Au départ, cela ne s'est pas très bien passé, il y a eu un mouvement de grève qui a obligé la collectivité à discuter avec nous.

Hélène HERZOG-STASI

QUELS ÉTAIENT LES POINTS DE BLOCAGE ?

Hervé DEROUBAIX

L'absence de discussion. Dans ce cadre-là, ça devient extrêmement compliqué. Pourtant nous pourrions ensemble nous passer de cela, regarder les sujets en face et les traiter. Il existe toujours des consensus qui arrangent tout le monde. Quand il est question de transfert de personnel, la collectivité peut aussi avoir un intérêt à discuter avec les différentes organisations syndicales, à apprendre de nous, et pas seulement sur ce sujet.

Sylvie CASSOU-SCHOTTE

Présidente de la régie Bordeaux métropole

Je ne suis pas pessimiste, mon témoignage sur deux ans de concertations, de dialogue social avec toutes les organisations syndicales de Suez et de Bordeaux métropole pour construire un cadre d'emploi commun est réaliste.

Mon souhait était de construire ensemble ce cadre d'emploi pour créer aussi, pour engager tout le monde dans un esprit collectif d'entreprise publique. Pour autant, les difficultés restent là. Par exemple il est très difficile d'endiguer la fuite des cadres.

Mon constat est le suivant : en dépit du protocole, de l'avenant de fin de contrat, alors que la loi est pour nous, il faut aussi engager l'entreprise à ce qu'il y ait un transfert de tout le personnel.

Dans le cas d'une entreprise nationale qui n'a pas circonscrit son périmètre d'actions, il est toujours facile de proposer aux régies de leur transférer des personnels qui n'ont rien à voir dans la régie, qui sont malades, qui sont handicapés, et en même temps promouvoir les personnels qu'elle souhaite garder au sein de son entreprise. C'est aussi de cette réalité qu'il faut parler. On a beau se prémunir, agir dans le cadre d'un dialogue social respectueux, le contexte actuel n'est quand même pas le meilleur. Je le dis d'autant plus fort que nous devons en tirer des enseignements. Vous avez raison sur l'anticipation de la fin de contrat, qui doit aussi prendre en compte les réalités, surtout lorsqu'elles sont anciennes. Vous l'avez dit à Rennes, c'est pareil pour Bordeaux, on a tellement délégué pendant si longtemps, qu'on en a perdu la maîtrise du sujet. La différence avec Veolia pour l'assainissement, c'est que nous avons créé une SEM, donc nous avons effectivement, et nous aurons plus tard, beaucoup plus de facilités à gérer ce passage de gestion publique qu'avec une DSP, tel qu'elles existaient auparavant.

Hélène HERZOG-STASI

Je veux bien vous faire réagir là-dessus. Est-ce un manque de fair-play ? N'est-ce pas aussi de bonne guerre que les entreprises continuent à vivre leur vie ? Tristan, voulez-vous réagir sur l'aspect « fuite de cerveaux » ? Un certain nombre de cadres quittent le navire, d'autres sont promus à des postes pour lesquels ils n'ont pas forcément les compétences. Cela représente une difficulté à prendre en compte.

Tristan MATHIEU

Il faut revenir à la genèse, au droit du travail, et à la convention collective des entreprises de l'eau qui édictent des règles en matière de transferts de personnel. Il faut définir quels sont les postes qui doivent être transférés, et ceux qui sont transférables. La charte des opérateurs de la FP2E est en ligne. Nous essayons de faire en sorte que tout cela soit le plus naturel possible, mais nous n'empêcherons pas la nature humaine. Il est certain que, quand une entreprise a formé du personnel, quand elle a atteint un certain niveau d'investissement, d'encadrement, etc., il est tout à fait naturel qu'elle s'attache à son personnel, le contraire serait désagréable. Comme l'a dit Hervé DEROUBAIX, le personnel n'est pas la variable d'ajustement. J'ai entendu la remarque sur la collectivité qui serait plus impliquée dans la société qui va opérer le service, qui va déléguer l'opération du service, ou en délégation de service public plus classique avec une autorité organisatrice et un opérateur séparé.

Normalement, les moyens de préparer ce genre de sujet existent en amont, il faut juste y remettre la densité de la collectivité pour se réapproprier les choses.

Éric REQUIS

Pour rebondir sur ces propos, sur le constat que nous faisons aussi avec un contrat DSP : dans les grands groupes actuels, nous traitons avec les cadres, la strate du dessus. Les personnes que nous avons en face de nous et sur nos contrats sont des cadres qui n'ont pas un ancrage territorial. Certains peuvent l'avoir, mais assez peu, la plupart ont une carrière qui leur permet de bouger, en national, voire à l'international. De fait, cela s'intègre aux réflexions du scénario dans lequel on passe en régie : si on ne propose plus de carrière à l'international, on perd automatiquement une strate. On ne gardera pas tout le monde, seulement ceux attachés au territoire, et une partie des cadres va partir. D'un pur point de vue RH, je sais que ce n'est pas simple de trouver du personnel qualifié sur le sujet.

Hélène HERZOG-STASI

Merci Monsieur REQUIS, c'était le mot de la fin. Je vous remercie toutes et tous.



SERVICES PUBLICS LOCAUX
DE L'ÉNERGIE, DE L'EAU,
DE L'ENVIRONNEMENT ET
DES E-COMMUNICATIONS

38^e Congrès FNCCR

DU 27 AU 29 SEPTEMBRE 2022
RENNES - BRETAGNE