

LOÏC DARCEL

L'EAU EN PARTAGE

Empreint de la notion de service public par sa formation et fort de son expérience dans un grand groupe, Loïc Darcel a décidé, en 1996, de devenir un entrepreneur indépendant dans le domaine de l'eau et de l'assainissement.

Il avait la conviction que ce secteur contrôlé par trois grands opérateurs allait un jour s'ouvrir à la concurrence. L'histoire lui a donné raison : Aqualter est aujourd'hui un opérateur indépendant reconnu et apprécié des collectivités locales qui lui ont fait confiance. Son ADN et son positionnement sur les deux métiers de la construction et de l'exploitation font de notre groupe un acteur privilégié des collectivités qui veulent construire avec leur délégataire une relation de partenariat.

Fruit d'une longue réflexion sur l'évolution de nos métiers dans un environnement en pleine mutation, **Loïc Darcel a rédigé un « Livre blanc » sur le projet de développement que nous voulons porter** : le modèle de l'« **Exploitation partagée** ». Ce livre, intitulé « **L'eau en partage** », sera distribué à tous nos collaborateurs comme à nos principaux partenaires. Il contient quatre chapitres :

1. Mettre fin à la guerre de l'eau

Né au milieu du XIXème siècle pour lutter contre l'insalubrité, **le contrat de concession** repose sur un principe simple : la société titulaire construit, finance et exploite les réseaux, et en contrepartie facture l'abonné, via un contrat qui lui garantit un monopole sur le territoire concédé.

Ce modèle a permis aux trois majors (Veolia, Suez et Saur) de devenir des leaders mondiaux dans le domaine de l'environnement. Mais il a évolué vers **un système monopolistique, avec tous les abus qui peuvent en dériver**, tels que l'absence de concurrence lors des renouvellements, le non respect des obligations d'entretien des ouvrages, ou des marges excessives faites sur le dos des usagers.

Ces excès ont abouti à favoriser un retour à l'exploitation en régie. Pourtant, l'alternative que constitue **la gestion publique de l'eau n'est pas non plus la panacée**. En effet, hormis dans les grandes agglomérations, une régie ne dispose pas de l'expertise technique d'un opérateur privé. Ne pouvant bénéficier des effets d'échelle liés à la mutualisation des moyens techniques et humains, le modèle est souvent très coûteux pour les petites collectivités rurales.

En définitive, aucun système n'est parfait ; mais deux grands principes doivent être respectés :

- l'eau est un bien dont la gestion doit satisfaire **l'intérêt général**,
- le service de l'eau doit offrir **le meilleur rapport qualité/prix**.

Il faut construire un nouveau modèle.

2. Partager la gouvernance avec la collectivité : la recherche d'une troisième voie

Instaurer une exploitation partagée, synonyme de rapports de confiance, passe d'abord par un meilleur **accès de la collectivité à l'information**, tant technique (plateforme d'échanges

dédiée à la collectivité, sur laquelle elle trouve l'ensemble des indicateurs techniques du contrat), qu'économique (sur cette même plateforme figurent les données financières du service : la collectivité peut suivre l'évolution de la gestion de son délégataire).

Ces outils indispensables à la transparence de l'information sont au cœur de notre slogan : **« Etre eau claire »**.

Notre approche, unique dans la profession, vise également à **transférer à la collectivité, en fin de contrat, l'ensemble du système d'informations** (bases de données et progiciels), lui conférant ainsi l'autonomie nécessaire pour choisir son futur mode de gestion (régie, concession, partenariat...).

En outre, même si les dispositions contractuelles sont de plus en plus contraignantes, elles ne peuvent pas prévoir l'ensemble des événements qui se produiront au cours de la vie d'un contrat qui dure en moyenne 10 ans.

C'est pourquoi l'intérêt commun entre la collectivité et son opérateur est de définir un mode de fonctionnement basé sur un dialogue permanent, constructif et équilibré, avec un lieu d'échanges et de décisions collectives prises dans l'intérêt du service.

Au lieu de cantonner la collectivité dans un rôle de contrôleur, nous proposons **la mise en place d'un Comité technique, qui réunit périodiquement responsables de la collectivité et représentants de l'opérateur**, afin de veiller à la bonne exécution du contrat et décider conjointement des opérations d'investissement les plus pertinentes.

Enfin, **la nouvelle forme juridique que constitue la SEMOp** (Société d'Economie Mixte à Opération unique), qui offre la possibilité d'associer une collectivité minoritaire à un opérateur privé majoritaire, **ouvre la voie à des associations public-privé innovantes**, favorisant la convergence entre qualité de services, optimisation économique et communication avec les usagers.

Notre positionnement d'entreprise de taille intermédiaire, tout comme **notre vision de l'Exploitation partagée, fait de nous un partenaire idéal pour les collectivités désireuses de mettre en place ce nouveau mode de gestion**, à la fois efficient et transparent.

3. La gestion de l'eau va connaître un big bang

Depuis 1790, les communes ont la responsabilité de la gestion du service de l'eau, même si progressivement sont apparus les Syndicats intercommunaux et autres Communautés de communes ou d'agglomérations.

Toutefois, **un bouleversement gigantesque est en train d'intervenir : la loi NoTRe de 2015 impose l'intercommunalité**. En conséquence, les services d'eau et d'assainissement existants devront, d'ici au 1^{er} janvier 2020, être dissous s'ils desservent moins de 15 000 habitants. On va ainsi passer de 35 000 services existants à moins de 4 000.

Cette concentration devrait favoriser les progrès techniques, en favorisant le partage des ressources et les investissements d'interconnexion. Mais quelles seront les structures qui vont émerger ? Va-t-on vers plus de régies, ou au contraire plus de concessions ?

On constate que les collectivités de taille moyenne optent majoritairement pour la concession. On peut donc raisonnablement penser que le regroupement des nombreuses petites régies rurales en services va se faire en faveur de ce type de mode de gestion. D'un autre côté, les nouvelles Communautés vont intégrer des élus de petites communes rurales qui avaient l'habitude de la régie. Entre l'intérêt économique, qui favorise la concession, et les habitudes politiques, qui pousseront ces élus à conserver la régie, **la SEMOp devrait permettre de trouver un consensus**.

Aqualter est une des rares entreprises de l'eau à en avoir l'expérience. A nous de savoir saisir les opportunités !

4. Remettre en cause les situations de monopole

Les contrats de concession se réduisent aujourd'hui à une relation entre la collectivité et l'opérateur. L'utilisateur, l'abonné, le consommateur, bref celui qui reçoit et paie la facture, reste oublié.

Or, il est essentiel qu'il puisse être associé à la vie du service : **l'abonné doit être traité comme un client** :

- Tout d'abord en proposant à des abonnés de devenir des « **Veilleurs de l'eau** », chargés du suivi de la qualité de l'eau
- Ensuite avec des abonnés volontaires au sein d'un **Conseil de l'eau**, qui avec des représentants de la collectivité et de notre entreprise, font une ou deux fois par an le bilan du fonctionnement du service.
- Mais notre proposition va plus loin : nous pensons que, lorsque nous créons une société dédiée pour un contrat, il est possible d'**associer les abonnés au capital** de cette société. A cette fin, nous avons travaillé sur une formule, proposée dans le cadre de plusieurs appels d'offres récents.

Par ailleurs, nous sommes convaincus que les mentalités évoluent, et que de plus en plus de collectivités, qui ne veulent pas opter pour la gestion en régie, sont prêtes à s'affranchir de la position hégémonique des grands groupes.

Notre taille, notre histoire, notre proximité avec les décideurs, notre actionnariat, nos références dans les deux métiers de la Construction et de l'Exploitation et enfin nos valeurs (EQIP) font de nous une **alternative sérieuse** pour les collectivités désireuses de changement.

Pour cela, **il faut souhaiter que les modes de consultations créent un environnement favorable à la concurrence** :

- en allotissant les marchés (comme à Montpellier),
- en rémunérant les offres (le coût d'une offre est une véritable barrière à l'ouverture à la concurrence pour les PME),
- en modulant la durée des contrats pour favoriser une remise en concurrence plus fréquente (10 ans par exemple),
- en encadrant les prix (comme à Chartres, où la collectivité a imposé le prix du m³ dans l'appel d'offres, ce qui évite le dumping et garantit au client que le service sera de qualité).

En conclusion, le rapprochement en 2010 entre la CDC et CiTEE avait pour objectif de créer une entreprise de taille intermédiaire dans le secteur de l'eau, afin d'offrir aux élus locaux une véritable alternative entre la régie publique et les trois majors. Deux caractéristiques constituent donc les fondements de notre groupe et structurent son projet :

- David au pays des Goliaths, **notre taille nous impose d'apporter à chacun de nos clients un service exemplaire**,
- la dualité de notre actionnariat fait que **le partenariat public-privé constitue l'ADN de notre entreprise**.

Ce sont ces valeurs que nous voulons incarner et développer avec notre modèle d'*Exploitation partagée*. Et ainsi, conformément à notre slogan, « **donner de l'air au monde de l'eau** ».