PRÉPARER LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES

EAU POTABLE ET ASSAINISSEMENT

EN PARTENARIAT AVEC

SUEZ

AdCF Assemblée des Communautés de France

SOMMAIRE

6 INTRO
Vers une politique intégrée de l'eau à l'échelle communautaire

14 FOCUS
Réussir la prise de compétence

16 PARTIE 1
Connaître son patrimoine et en penser la gestion

20 PARTIE 2
Adapter la gestion des services au projet de territoire

30 PARTIE 3
Financer ses services d'eau potable et d'assainissement

36 PARTIE 4
Partager la démarche de prise de compétence

AVANT-

PAR
Bertrand Camus,
Directeur général
Eau France de SUEZ

Le transfert obligatoire des compétences eau et assainissement à compter du 1er janvier 2020 est une échéance majeure pour les intercommunalités.

En tant qu'opérateur de ces services publics locaux essentiels, SUEZ a voulu s'associer aux travaux de l'AdCF qui joue auprès de ses adhérents un rôle précieux d'accompagnement dans cette période de mutations. Ce guide existe en premier lieu pour rappeler que ce transfert doit être anticipé. Mieux, il doit constituer une opportunité pour que les territoires s'interrogent sur leur mission, leur patrimoine, le niveau de service à apporter aux usagers et la tarification. Sur tous ces sujets, les bonnes pratiques et retours d'expérience des intercommunalités qui ont déjà vu le transfert s'opérer permet de fournir des réponses concrètes et des pistes de réflexion. L'expertise juridique et technique que nous avons pu apporter à ce guide sera, nous l'espérons, pertinente pour toutes les intercommunalités qui travaillent sur ces sujets.

Je souhaite saluer la qualité du partenariat entre SUEZ et l'AdCF qui, comme par le passé avec les sujets de la gestion du grand cycle de l'eau ou la tarification des services publics locaux, repose sur un travail de fond qui se veut utile pour les intercommunalités. L'AdCF et ses adhérents peuvent compter sur l'implication de SUEZ qui, par la diversité de ses clients, des communautés de communes aux métropoles, et de ses domaines d'intervention sur tout le cycle de l'eau, souhaite plus que jamais être un partenaire de tous les territoires.

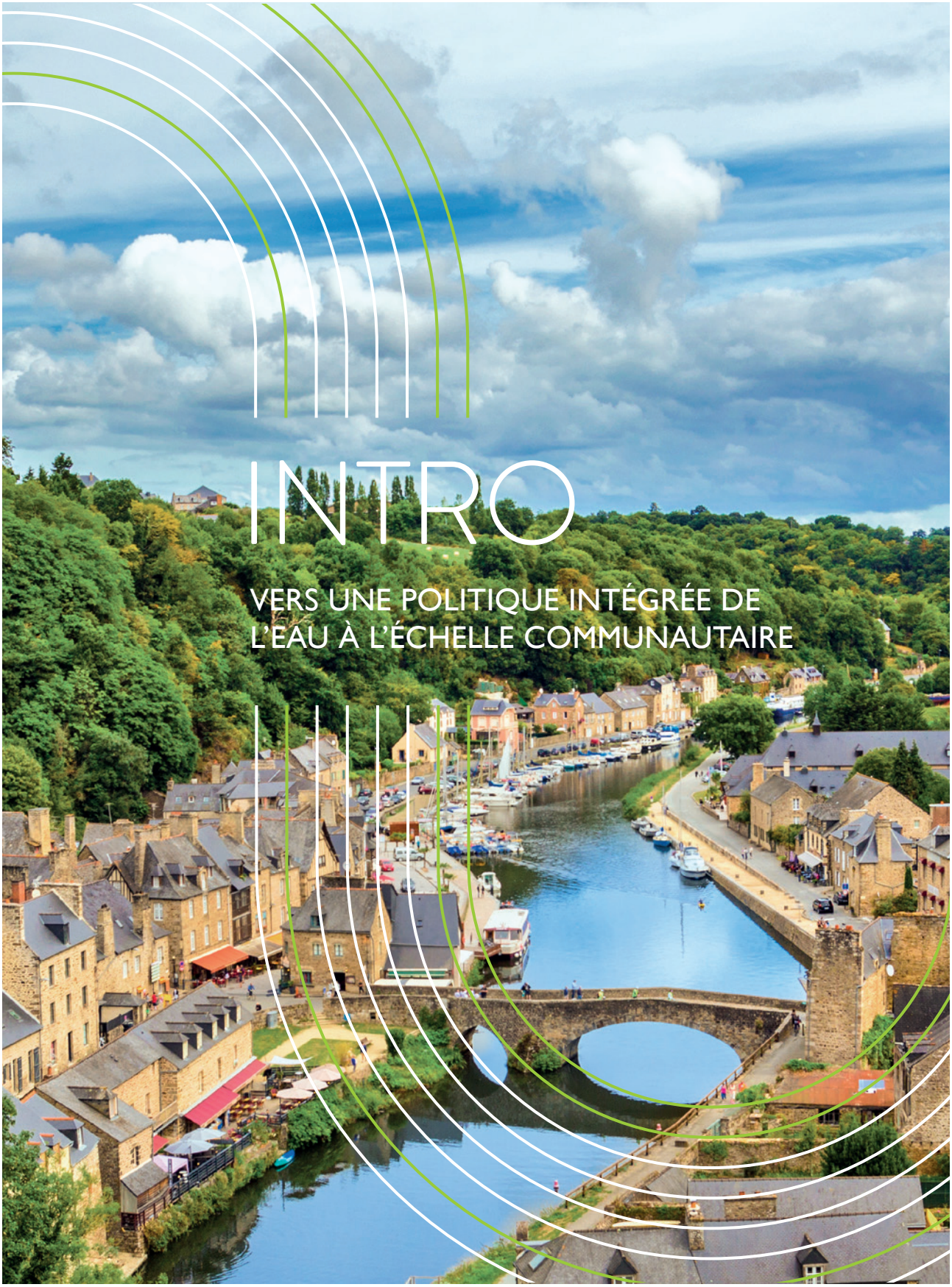
PROPOS

PAR
Charles-Eric Lemaignen,
Président de l'AdCF

Entrées dans le périmètre des compétences obligatoires de toutes les catégories d'intercommunalités à fiscalité propre à l'horizon 2020, les politiques de l'eau et de l'assainissement ne vont pas manquer de se réinscrire au cœur des projets de territoire durant la prochaine décennie. Au-delà de l'entretien courant de nos centaines de milliers de kilomètres de réseau, c'est à une reconquête de la qualité de la ressource qu'il va falloir se consacrer tout en modérant la facture des ménages.

Alors que les consommations tendent à baisser, nos concitoyens comprennent de moins en moins pourquoi leur facture continue d'augmenter. Le poids des coûts fixes sur les volumes explique une part du problème mais ce sont également les coûts de traitement croissants qui doivent être interrogés. La pression des normes environnementales, les attentes des usagers en termes de qualité, les enjeux de protection de la ressource par rapport aux pollutions diffuses ou de restauration des milieux… plaident pour une nouvelle gouvernance des politiques de l'eau, sans distinction arbitraire entre « petit cycle » et « grand cycle ». Les communautés et métropoles seront en 2020 les autorités organisatrices de cette nouvelle gouvernance et doivent s'y préparer sans attendre.

C'est à cette fin que l'AdCF a engagé un vaste chantier d'accompagnement de ses adhérents sur la période 2017-2020. Modalités de transferts des compétences, aides à la décision en matière de programmes d'investissement, application du principe pollueur-payeur, comparaison des modes de gestion, innovations techniques ou contractuelles, articulation avec la compétence Gemapi, tarifications innovantes… les thèmes de travail ne manqueront pas. Le présent guide sur les conditions de transfert de compétences, réalisé avec SUEZ, partenaire historique de l'AdCF, s'inscrit pleinement dans ce chantier au long cours. Nous espérons qu'il sera utile aux décideurs locaux. Bonne lecture.



INTRO

VERS UNE POLITIQUE INTÉGRÉE DE L'EAU À L'ÉCHELLE COMMUNAUTAIRE

En confiant les compétences d'eau potable et d'assainissement aux communautés d'ici le 1er janvier 2020, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite NOTRe) accélère un mouvement déjà engagé dans les territoires. Exercées à titre obligatoire par les métropoles et communautés urbaines, l'eau et l'assainissement figurent parmi les compétences optionnelles ou facultatives de plusieurs centaines de communautés de communes et d'agglomération.

Aux yeux de nombreux observateurs, cet élargissement de périmètre ouvre des opportunités de montée en qualité des services et de renforcement des maîtrises d'ouvrage. L'essai pourra être transformé en réaffirmant l'importance de ces services publics, le rôle des élus dans leur pilotage et en formalisant un projet de territoire partagé pour la politique de l'eau. Ce guide a pour objectif d'accompagner les élus et agents de communautés dans la préparation de la prise de ces compétences.

COMMUNAUTARISATION DE L'EAU : POUR QUELS OBJECTIFS ?

Au cours des années 2000, de nombreux rapports de la Cour des comptes ou du Conseil d'État (voir références en annexe) ont souligné l'émiettement, l'enchevêtrement et la complexité de l'organisation des services d'eau potable et d'assainissement et leur hétérogénéité. La solution invoquée du transfert de ces compétences à l'échelle communautaire, au-delà d'une rationalisation de la carte des services, poursuit selon les rédacteurs de ces rapports plusieurs objectifs :

- mutualiser les moyens et réaliser des économies d'échelle au sein de structures intercommunales plus étendues ayant la capacité financière et technique de réaliser des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage ;
- accroître les capacités d'investissement des autorités gestionnaires par un pilotage plus efficace et des capacités financières plus importantes ;
- assurer un meilleur service à l'usager en lui garantissant l'accès à une ressource de qualité, délivrée par un service aux performances constantes appuyé sur un patrimoine fiable.

22 % des communautés de communes et d'agglomération exercent déjà la **compétence eau potable**

38 % des communautés de communes et d'agglomération exercent déjà la **compétence assainissement collectif**

Source, Banatic, mise à jour au 01/01/17

LA POLITIQUE DE L'EAU AU CŒUR DU PROJET DE TERRITOIRE

L'accès à l'eau potable représente un enjeu fondamental pour les habitants d'un territoire. L'eau et l'assainissement constituent non seulement un service public d'importance, mais s'inscrivent également au cœur du projet politique de la collectivité gestionnaire. Les caractéristiques du service rendu, les usages auxquels il entend répondre, les choix opérés en matière de tarification, la poursuite d'objectifs sanitaires et environnementaux (qualité de la ressource, protection des milieux) participent pleinement de la stratégie et de la vision portées par le territoire, de son attractivité et de la qualité de vie de ses habitants.

Loin de constituer des seuls services publics environnementaux, les compétences eau et assainissement trouvent leur place au cœur d'une politique globale de l'eau, désormais structurée à l'échelle intercommunale et qui intègre la dimension de prévention des inondations et de gestion des milieux aquatiques. Pivots d'une vision intégrée de l'eau, elles deviennent des leviers essentiels à la mise en œuvre d'une véritable politique territoriale de l'eau. Une politique portée et pilotée par les élus du territoire, auxquels incombe la responsabilité de sa définition et de son exercice.

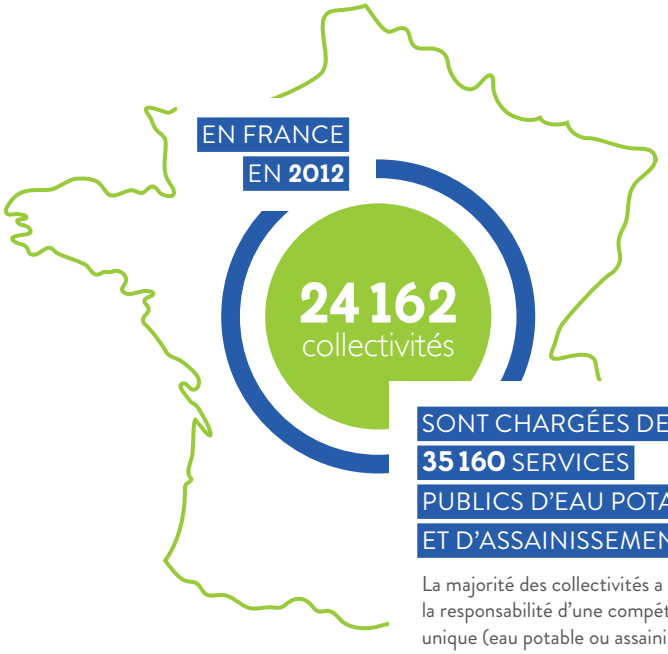
Les compétences eau et assainissement trouvent leur place au cœur d'une politique intégrée de l'eau, désormais structurée à l'échelle intercommunale.

DÉPASSER L'OPPOSITION GRAND CYCLE – PETIT CYCLE DE L'EAU

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite Maptam au 27/01/14, a créé une nouvelle compétence de Gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations **(Gemapi),** confiée à titre obligatoire et exclusif aux communautés et métropoles. La loi portant nouvelle organisation territoriale pour la République, dite NOTRe 07/07/15, entérine quant à elle le transfert des compétences **eau potable et assainissement** aux communautés de communes et d'agglomération, les communautés urbaines et métropoles étant déjà compétentes à titre obligatoire. Par ces évolutions, le cadre juridique ouvre la voie à un dépassement de l'opposition classique entre « petit » et « grand cycle de l'eau ». Il esquisse la structuration d'une politique intégrée de l'eau et identifie comme responsable politique la communauté, et comme échelle d'exercice de ces missions, le territoire.

Afin d'appuyer cette vision intégrée des politiques de l'eau, un arrêté du 2 février 2016 crée la stratégie d'organisation des compétences locales de l'eau **(Socle).** Cette stratégie doit permettre de penser l'exercice des compétences dans le domaine de l'eau, du petit au grand cycle, par un diagnostic de la répartition existante et par des propositions d'évolution. Arrêtée par le préfet coordonnateur de bassin avant le 31 décembre 2017, elle est annexée au schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (Sdage).

LE PAYSAGE DES SERVICES PUBLICS DE L'EAU AUJOURD'HUI ET DEMAIN



EN FRANCE
EN **2012**

24 162
collectivités

SONT CHARGÉES DE
35 160 SERVICES
PUBLICS D'EAU POTABLE
ET D'ASSAINISSEMENT.

La majorité des collectivités a la responsabilité d'une compétence unique (eau potable ou assainissement collectif ou assainissement non collectif).

DEMAIN
1 500
et
3 500

AVEC LA LOI NOTRE,
LES OBSERVATEURS ESTIMENT QUE L'ON PASSERAIT DE PLUS DE **35 000** AUTORITÉS GESTIONNAIRES À UN NOMBRE SITUÉ ENTRE **1 500** & **3 500**.

UN SERVICE D'EAU POTABLE **AVANT** LA RÉFORME

Communal (à plus de 70 %, représentant moins de 30 % de la population)

Desservant moins de 1 000 habitants (pour 56 % des services)

Rq : les services de plus de 3 500 habitants ne représentent que 23 % des services mais concernent 89 % de la population.

UN SERVICE D'ASSAINISSEMENT COLLECTIF **AVANT** LA RÉFORME

Communal pour la grande majorité

Desservant moins de 3 500 habitants (pour 84 % des services)

Rq : près de 10 000 communes représentant 5 % de la population ne sont pas desservies par l'assainissement collectif.

Source, *Eaufrance*, Rapport SISPEA 2016 sur données 2013

COMPRENDRE LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EAU ET ASSAINISSEMENT

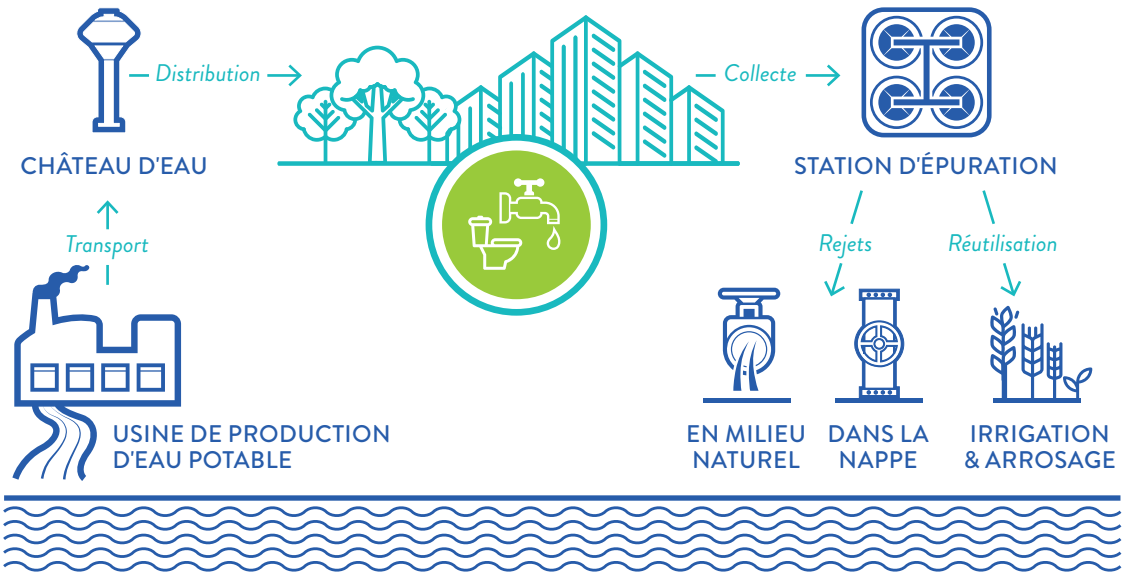
La loi NOTRe transfère les compétences d'eau potable et d'assainissement aux communautés à titre obligatoire au plus tard au 1er janvier 2020, avec des étapes intermédiaires.

À RETENIR : UN TRANSFERT PROGRESSIF

Le transfert des compétences d'eau potable et d'assainissement va faire évoluer en profondeur le paysage de la gestion de l'eau en France et la gouvernance des services liés au petit cycle de l'eau. Toutefois, il ne remet pas nécessairement en question la mise en œuvre technique de la compétence. Ainsi, dans la grande majorité des cas, les infrastructures existantes (usines de production, stations d'épuration) continueront de fonctionner.

De la même façon, un transfert au 1er janvier 2020 ne signifie pas une harmonisation des modes de gestion et des tarifs à cette date. Une période transitoire, à définir au niveau de chaque territoire, doit permettre une mise en œuvre adaptée et progressive des compétences à l'échelle intercommunale. Se donner le temps de préparer et d'anticiper ces transferts apparaît comme une condition indispensable de leur réussite.

PETIT CYCLE DE L'EAU



QUELLES COMPÉTENCES SONT TRANSFÉRÉES ?

EAU POTABLE

Le service public d'eau potable défini par la compétence eau comprend deux missions : l'une, obligatoire, de distribution de l'eau potable aux usagers et l'autre, facultative, de production, de transport et de stockage de l'eau potable en amont de sa distribution. La collectivité compétente en matière de distribution doit arrêter un schéma de distribution déterminant les zones pour lesquelles elle est soumise à une obligation de desserte. Ce schéma comprend notamment un descriptif détaillé des ouvrages de transport et de distribution d'eau potable, assorti d'un plan et d'un inventaire détaillé.

ASSAINISSEMENT

La compétence assainissement se décompose en deux volets : collectif et non collectif. Dans sa nouvelle définition issue de la loi NOTRe, la compétence assainissement comprend nécessairement ces deux volets. L'assainissement collectif concerne les eaux usées produites par les immeubles raccordés au réseau public de collecte. En 2008, il concernait 82 % des logements français. Ce service recouvre les missions obligatoires de contrôle des raccordements au réseau public, de collecte, de transport et d'épuration des eaux usées ainsi que d'élimination des boues produites.

L'assainissement non collectif s'applique aux eaux usées collectées par des dispositifs individuels privés de collecte et de traitement pour les habitations qui ne sont pas raccordées au réseau public d'assainissement collectif. La collectivité compétente en matière d'assainissement non collectif a pour obligation de créer un service public d'assainissement non collectif (Spanc), qui a pour mission obligatoire le contrôle des installations d'assainissement non collectif, et qui peut, à titre facultatif, effectuer des travaux auprès des propriétaires.

Comme pour l'eau potable, la collectivité compétente doit procéder à l'adoption d'un zonage d'assainissement identifiant les zones desservies par un système d'assainissement collectif et les zones non desservies.

LA GESTION DES EAUX PLUVIALES EN DÉBAT

Antérieurement à la loi NOTRe, la gestion des eaux pluviales pouvait être intégrée à la compétence assainissement exercée par les communautés et métropoles si celles-ci l'estimaient judicieux. Le nouveau libellé de la compétence assainissement dans la loi NOTRe excluant cette référence aux eaux pluviales, un doute subsistait quant à leur rattachement ou non à cette compétence et à leur transfert aux communautés. Plusieurs réponses ministérielles publiées en 2016 ainsi qu'une note d'information de la Direction générale des collectivités locales clarifient cette interrogation en retenant que *« le transfert, à titre obligatoire, de la compétence "assainissement" aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération entraînera également celui de la gestion des eaux pluviales urbaines à compter du 1er janvier 2020. Avant cette date, la prise de compétence "assainissement" en tant que compétence optionnelle implique également le transfert de la gestion des eaux pluviales, que les réseaux soient unitaires ou séparatifs »* (voir référence en annexe).

Le service public administratif de gestion des eaux pluviales recouvre les missions relatives à la collecte, au transport, au stockage et au traitement des eaux pluviales urbaines. À noter que le zonage d'assainissement comporte un volet « pluvial ».

À QUELLE ÉCHÉANCE DOIT ÊTRE OPÉRÉ LE TRANSFERT ?

La loi NOTRe prévoit un transfert obligatoire aux communautés de communes et d'agglomération des compétences eau et assainissement au 1er janvier 2020. Elle n'introduit pas de changement pour les communautés urbaines et métropoles, l'eau potable et l'assainissement faisant déjà partie de leurs compétences obligatoires. Plusieurs échéances transitoires sont prévues, synthétisées dans le tableau suivant.

	AVANT LE 1er JANVIER 2018	
COMMUNAUTÉS DE COMMUNES		
Communautés existant **avant le 7 août 2015**	FACULTATIVE car non listée parmi les compétences optionnelles	**OPTIONNELLE** peut être exercée en « tout ou partie » (collecte et/ou le non collectif) OU FACULTATIVE si la collectivité exerce déjà a minima 3 groupes de compétences optionnelles
Communautés créées *ex nihilo* ou issue d'une fusion **après le 7 août 2015**	OPTIONNELLE	OPTIONNELLE (tout l'assainissement) OU FACULTATIVE (si transfert d'un seul volet de l'assainissement)
COMMUNAUTÉS D'AGGLOMÉRATION		
Communautés existant **avant le 7 août 2015**	OPTIONNELLE	OPTIONNELLE
Communautés créées *ex nihilo* ou issue d'une fusion **après le 7 août 2015**	OPTIONNELLE	OPTIONNELLE
COMMUNAUTÉS URBAINES ET MÉTROPOLES		
Communautés **urbaines**	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE
Métropoles	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE

Eau Assainissement

ENTRE LE 1er JANV. 2018 ET LE 31 DÉC. 2019		À COMPTER DU 1er JANVIER 2020	
OPTIONNELLE	OPTIONNELLE (tout l'assainissement) OU FACULTATIVE (si transfert d'un seul volet de l'assainissement)	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE
OPTIONNELLE	OPTIONNELLE	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE
OPTIONNELLE	OPTIONNELLE	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE
PAS DE CHANGEMENT	PAS DE CHANGEMENT	PAS DE CHANGEMENT	PAS DE CHANGEMENT

RÉUSSIR LA PRISE DES COMPÉTENCES EAU POTABLE ET ASSAINISSEMENT

PROCÉDURE ADMINISTRATIVE

- Délibération du conseil communautaire à la majorité simple des membres du conseil ;
- délibération des conseils municipaux à la majorité simple. À défaut de délibération d'une commune, son avis est réputé favorable ;

  Remarque : le transfert est acté uniquement s'il recueille l'avis favorable du conseil communautaire et de deux tiers des communes représentant la moitié de la population ou l'inverse.
- arrêté préfectoral ;
- modification des statuts.

UNE DÉMARCHE QUI S'ÉTALE SUR PLUSIEURS ANNÉES

Le transfert des compétences eau potable et assainissement constitue une démarche qui prend du temps. Afin d'être menée au mieux, celle-ci doit être anticipée, et des réflexions doivent être engagées bien avant la date effective du transfert.

Par ailleurs, cette démarche ne s'achève pas à la date du transfert de compétence. Des périodes transitoires, à la durée variable selon les territoires, sont prévues pour l'harmonisation des tarifs et la convergence éventuelle des modes de gestion. L'expérience acquise une année après la prise de compétence peut par exemple permettre d'ajuster la conduite du service en termes de moyens humains, de faire évoluer le programme de travaux, d'évaluer la qualité de service, d'afficher le contenu des contrats… La démarche de transfert de compétence s'étale donc sur plusieurs années avant et après la date effective de celui-ci.

ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE DE TRANSFERT

Remarque : ces étapes ne sont en aucun cas successives. Beaucoup seront conduites de façon simultanée, avant et après la date effective du transfert.

- Acquisition de connaissances fines et objectivées sur : les services avant transfert, la qualité de la ressource et du service, le patrimoine (état actuel, travaux prévus et à venir), les budgets de chaque autorité gestionnaire, les tarifs, les moyens humains affectés à chaque service ;
- démarche d'information et de concertation avec l'ensemble des acteurs locaux, au premier rang desquels les élus du territoire, mais aussi les usagers ;
- formalisation d'un projet politique et territorial autour de la politique de l'eau ;
- élaboration de scénarii à partir du projet du territoire, étudiant des options de gestion et de financement du service ;
- discussion éventuelle avec les prestataires privés ;
- rédaction d'un schéma directeur des services d'eau et d'assainissement ;
- mise en œuvre progressive de la nouvelle organisation ;
- mise en œuvre du volet RH du transfert (information des agents, entretiens…) ;
- mise en œuvre progressive de la nouvelle tarification.

LES OPPORTUNITÉS EXPRIMÉES PAR LES COMMUNAUTÉS AYANT DÉJÀ PROCÉDÉ AU TRANSFERT

- Des moyens accrus par la mutualisation et les économies d'échelle :
  - une meilleure capacité de mettre en œuvre une stratégie de gestion du patrimoine, donc de s'appuyer sur des infrastructures de qualité ;
  - l'accès à des solutions techniques perfectionnées (traitement de l'eau et dépollution, outils numériques et innovants de gestion des services, compteurs intelligents, etc.) ;
  - une montée en compétences des agents des services eau et assainissement ;
  - des moyens financiers mis en commun, permettant un travail approfondi sur l'équilibre financier du service, ainsi que la construction d'un plan pluriannuel d'investissement solide.
- une relation au délégataire transformée par l'augmentation du périmètre du service et une meilleure capacité de suivi par la collectivité compétente ;
- le développement de solidarités territoriales et financières (par la mise en place d'une tarification adaptée sur une assiette élargie) ;
- un service à l'usager de proximité et professionnalisé.

L'expérience des communautés déjà détentrices des compétences eau et assainissement démontre que le **transfert se prépare idéalement 12 à 18 mois avant sa date effective.**

PROTOCOLES ET CHARTES POUR ACCOMPAGNER LE TRANSFERT

La pluralité d'acteurs aux intérêts multiples et parfois divergents peut rendre la démarche de transfert complexe. L'élaboration de documents consensuels et partagés faisant office de feuilles de route politiques peut en renforcer l'acceptabilité et rendre la concertation locale plus aisée.

Certaines communautés ont ainsi choisi de mettre en place une charte rappelant les objectifs et valeurs conférés par l'ensemble des élus du territoire aux services d'eau et d'assainissement. Cette charte peut constituer une prémisse à l'élaboration du projet politique du territoire et un document de référence pour de nombreux volets de mise en œuvre du transfert.

L'adoption d'un protocole de transfert constitue également un guide précieux. Celui-ci peut répertorier l'ensemble des éléments soumis à arbitrage : représentation-substitution de la communauté dans le syndicat, réalisation d'un schéma directeur, clarification du sort des excédents budgétaires, conventionnement avec les communes pour la mise à disposition des personnels, politique tarifaire de la communauté, etc. Ce document peut être annexé à la délibération de la communauté.

PARTIE 1

CONNAÎTRE SON PATRIMOINE ET EN PENSER LA GESTION

L'exercice des compétences eau potable et assainissement à l'échelle communautaire a notamment été motivé par une perspective de mutualisation des moyens pour une meilleure gestion du patrimoine. Celui-ci doit être appréhendé avec une vision élargie : il peut désigner en effet tant le patrimoine matériel (usines, réseaux, équipements divers…) que le patrimoine naturel (la ressource en eau).

La communauté (ou le syndicat) nouvellement gestionnaire du service hérite d'un patrimoine naturel et matériel existant, aux caractéristiques variables sur le territoire : accès aisé à une eau de qualité et en quantité à certains endroits, eau de qualité mais plus rare à d'autres, infrastructures vieillissantes dans certaines communes et renouvelées dans d'autres… L'état de ce patrimoine impose des contraintes au futur service, qui auront des répercussions techniques et financières. Le patrimoine doit également faire l'objet d'une gestion stratégique, guidée par des objectifs à atteindre en fonction des moyens existants et du projet politique du territoire.

L'EAU : UNE RESSOURCE À PRÉSERVER

La ressource en eau constitue un patrimoine naturel, sensible aux pollutions et aux changements climatiques. Sa protection est notamment encadrée par la directive cadre européenne sur l'eau (DCE) de 2000, qui impose un cadre communautaire de protection de la ressource et des écosystèmes, ainsi que l'atteinte d'un bon état des masses d'eau partout en Europe. En France, les objectifs de la DCE sont déclinés dans les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (Sdage) élaborés à l'échelle des grands bassins versants. En 2013, 43 % des masses d'eau françaises étaient considérées en « bon état écologique » et 48 % en « bon état chimique » (source : Eaufrance). Les principales pollutions relèvent des secteurs agricole et industriel.

L'eau du robinet constitue quant à elle l'un des aliments les plus surveillés. Elle est encadrée par des normes très strictes et est contrôlée en permanence par les opérateurs et par les autorités publiques sanitaires. On estime en France que le taux moyen de conformité sanitaire s'élève à 99 %, ce chiffre variant toutefois d'un service à l'autre.

EN 2013,

43 % des masses d'eau françaises étaient considérées en **bon état écologique,**

et 48 % en **bon état chimique.**

Source, *Eaufrance*

CONNAÎTRE LA QUALITÉ DE LA RESSOURCE SUR LE TERRITOIRE

Au niveau des services d'eau et d'assainissement, de nombreuses actions contribuent à l'atteinte d'une bonne qualité de l'eau, à sa source au niveau des nappes et des cours d'eau, mais également une fois traitée et devenue potable : protection des captages d'eau, limitation des prélèvements en cas de tension sur la ressource, mise aux normes et bon entretien des usines et des canalisations, contrôle renforcé des dispositifs d'assainissement non collectif, techniques de traitement de l'eau adaptées, dépollution des eaux usées performante pour un rejet respectueux de l'environnement et des milieux, maîtrise des eaux pluviales…

Le transfert de compétence doit permettre une réflexion sur la gestion de la ressource. Cette démarche s'appuie d'abord sur une connaissance fine du territoire : quelles sont ses caractéristiques hydrographiques, quelle quantité de ressource est disponible, de quelle qualité, etc.? La réponse à ces questions apparaît déterminante pour identifier les contraintes locales et les objectifs à attribuer au service : elle a des répercussions sur la nature des infrastructures du service, ainsi que sur le prix de l'eau. Cette étape ne doit donc pas être négligée.

La gestion du patrimoine repose sur un champ de contraintes fixées par les élus.

LA GESTION DU PATRIMOINE MATÉRIEL, GARANTIE D'UN PRIX DURABLE DE L'EAU

La gestion du patrimoine matériel constitue une composante fondamentale des services d'eau potable et d'assainissement, car elle est la garantie d'un service de qualité et d'un prix de l'eau durable. Une mauvaise gestion du patrimoine augmente les risques de variabilité du prix de l'eau : lorsque le prix baisse, des retards sont générés sur le programme d'investissements, impliquant une dégradation plus rapide du patrimoine, donc la nécessité à terme d'augmenter les tarifs pour effectuer des travaux. L'entretien du patrimoine prend sa place dans un véritable modèle économique et participe à des enjeux de développement durable.

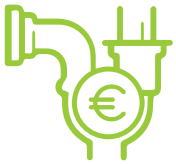
L'enjeu d'une bonne gestion du patrimoine est de dépenser le bon euro au bon endroit au bon moment pour un patrimoine qui dure le plus longtemps possible. Or, cette gestion repose sur un champ de contraintes que les élus ont préalablement fixées : durabilité du réseau, qualité de service (de multiples interventions courtes dérangent davantage le riverain qu'une intervention longue tous les 30 ans), prix de l'eau acceptable. En d'autres termes, la collectivité gestionnaire doit résoudre l'équation suivante : quel prix de l'eau paraît acceptable pour quel niveau de maintenance et de renouvellement assurant quelle qualité de service souhaitée par le territoire ? La gestion patrimoniale s'inscrit ainsi au cœur de la politique de l'eau du territoire.

ACQUÉRIR UNE CONNAISSANCE PRÉCISE DES INFRASTRUCTURES

Une bonne gestion du patrimoine nécessite une connaissance solide de ce dernier, d'autant plus importante à l'heure où l'évolution du périmètre des services d'eau potable et d'assainissement va provoquer l'agrégation au sein d'un même patrimoine d'infrastructures de qualités différentes.

Cet état des lieux fin doit porter sur le patrimoine visible, mais également sur le patrimoine enterré. Or, ce dernier pâtit souvent d'une connaissance faible et d'une qualité très variable, alors même que les réseaux coûtent cher : les 850 000 kilomètres du réseau d'eau potable en France sont estimés à 169 milliards d'euros.

Les données recueillies nécessitent d'être enrichies d'un historique sur la vie des infrastructures. L'art de la gestion du patrimoine consiste en effet à intervenir au bon moment sur le réseau : une intervention trop tôt n'est pas optimisée et une intervention trop tardive apparaît plus coûteuse. L'historique permet l'élaboration de modélisations statistiques, ajustées par des experts : ces modélisations déterminent le moment opportun afin de conduire les travaux de renouvellement.



Les valeurs à neuf des réseaux d'eau et d'assainissement sont estimées, respectivement, à **168 et 159 milliards d'euros en 2012.**

Source, Étude GESTE, ONEMA, Christophe Wittner, 2015

FORMALISER LE PROJET POLITIQUE DANS UN SCHÉMA DIRECTEUR

Le renouvellement du patrimoine s'inscrit nécessairement dans une vision pluriannuelle. Des actions « au coup par coup » pèsent négativement sur la gestion patrimoniale et présentent des risques de forte variabilité des prix.

Le schéma directeur constitue un outil intéressant de formalisation de cette stratégie patrimoniale. Il s'appuie sur une situation objectivée du service sur le territoire (quelle évolution de la population, de l'économie, de la ressource, quels besoins demain…) pour définir la volonté politique du territoire et la façon dont celle-ci va se traduire concrètement. En d'autres termes, il exprime la réponse à la question suivante : comment rendre possible la réalisation du projet politique du territoire compte tenu de ses moyens initiaux et de ceux qu'il se donne. Le schéma présente ainsi la stratégie de la communauté en matière de gestion patrimoniale, de gestion de la ressource, de gestion énergétique du territoire, de satisfaction des usagers… Deux horizons de temps sont souvent choisis : l'un à cinq ans afin d'établir une stratégie de gestion patrimoniale de moyen terme, et l'autre à quinze ans permettant de travailler sur un projet de territoire à long terme.

Le schéma directeur agrège l'ensemble de la stratégie de la communauté. Néanmoins, son élaboration peut démarrer rapidement, dès la phase d'état des lieux et d'expression du projet politique.

PARTIE 2

ADAPTER LA GESTION DES SERVICES AU PROJET DE TERRITOIRE

À l'issue du transfert des compétences eau potable et assainissement, la communauté hérite de l'ensemble des modes de gestion que les précédents gestionnaires (communes ou syndicats lorsque ceux-ci sont dissous) avaient mis en place : régies, marchés publics, délégations, etc.

La communauté ne peut immédiatement mettre en place son propre mode de gestion : elle devra respecter une période transitoire, notamment dans le cas où des contrats avaient été conclus et doivent arriver à leur terme.

À l'issue de cette période transitoire, la collectivité compétente en matière d'eau et d'assainissement est libre de déterminer le mode de gestion qu'elle souhaite mettre en place pour l'exercice des missions relevant de ces services publics. Chaque mode de gestion existant présente des caractéristiques spécifiques. Le « bon » mode de gestion est donc celui qui répond de la façon la plus adaptée au projet de territoire et en permet la meilleure mise en œuvre. Les critères de choix peuvent être multiples : historique de gestion, caractéristiques du territoire, enjeux autour de la question de l'eau, besoins des usagers et du service, etc.

Le bon mode de gestion est celui qui répond de la façon la plus adaptée au projet de territoire.

MODES DE GESTION : LE JEU EST OUVERT

L'évolution du mode de gestion des compétences eau et assainissement, si elle est envisagée, n'interviendra pas dès la date effective du transfert de compétence. Une période transitoire est prévue, qui doit laisser le temps aux contrats existants d'arriver à terme, et à la communauté de débattre sur la gestion souhaitée du service. En d'autres termes, le choix d'un mode de gestion n'intervient que dans un second temps lors de la préparation du transfert des compétences.

Par ailleurs, il n'existe aucune obligation légale ou réglementaire imposant aux communautés ou métropoles la mise en place d'un unique mode de gestion sur le territoire. Il apparaît donc possible de maintenir au sein de son périmètre plusieurs modes de gestion, en conciliant par exemple une gestion en régie sur une partie du territoire et une gestion sous la forme d'une ou plusieurs délégations de service public pour la partie restante.

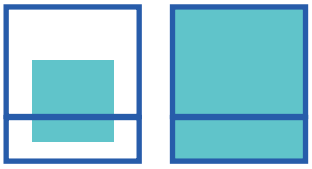
QUEL DEVENIR POUR LES SYNDICATS COMPÉTENTS EN MATIÈRE D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT ?

Le transfert des compétences eau et assainissement aux communautés et métropoles entraînera l'évolution ou la dissolution de nombreux syndicats techniques qui exerçaient précédemment cette compétence. Le cadre réglementaire prévoit deux cas de figure :

CAS N° 1

Lorsque le syndicat est composé de communes appartenant à une ou deux communautés, le transfert des compétences eau et/ou assainissement à la communauté entraîne le retrait automatique des communes-membres du syndicat pour les compétences correspondantes.
Le syndicat est dissous si l'ensemble des communes se sont retirées ou s'il ne reste qu'une commune membre, et maintenu à titre provisoire jusqu'au 1er janvier 2020 si plusieurs restent compétentes.

LE SYNDICAT EST ENTIÈREMENT INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE LA COMMUNAUTÉ.

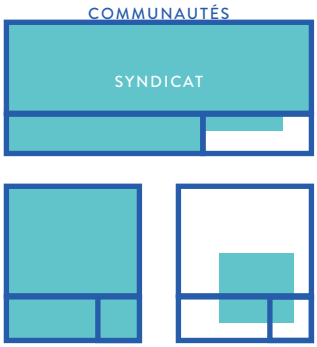


LE SYNDICAT COMPREND DES COMMUNES APPARTENANT À DEUX COMMUNAUTÉS.

Dans ces différents exemples, le syndicat est **dissous** au moment du transfert.

CAS N° 2

Lorsque le syndicat est composé de communes appartenant à au moins trois communautés, le mécanisme de représentation-substitution s'applique.
Il induit que la communauté se substitue à ses communes-membres au sein du syndicat.
Les communautés peuvent, après avis simple de la commission départementale de coopération intercommunale, demander au préfet l'autorisation de se retirer du syndicat au 1er janvier suivant la date du transfert de compétence.



LE SYNDICAT COMPREND DES COMMUNES APPARTENANT À TROIS COMMUNAUTÉS.

Dans ces différents exemples, le syndicat est **maintenu** au moment du transfert.

QUELLES RÈGLES EN MATIÈRE DE TRANSFERTS ET MUTUALISATION DES AGENTS ?

Le transfert des compétences eau potable et assainissement entraîne non seulement des transferts de personnel, mais également une réorganisation du service et de son périmètre, donc des évolutions de postes, de missions, d'organigramme, de méthodes de travail… Le volet RH du transfert constitue une étape à part entière, qui ne doit pas être négligée. Un travail approfondi de préparation conduit en dialogue avec le personnel s'avère indispensable à sa réussite.

Le paragraphe ci-dessous rappelle les grands principes des transferts de personnels. La partie 4 de ce guide insiste sur les éléments de dialogue à mettre en place et les étapes clés à suivre.

Comme pour toute compétence, le transfert des services publics d'eau et assainissement à une communauté ou métropole entraîne le transfert des agents du service.

Le volet RH du transfert constitue une étape à part entière, qui ne doit pas être négligée.

Deux cas de figure existent :

- lorsque les agents exercent la totalité de leurs fonctions dans le service transféré, leur transfert s'effectue de plein droit, sans que leur accord soit nécessaire ;
- lorsque les agents exercent une partie de leurs fonctions dans le service transféré, ils peuvent refuser le transfert à la communauté. Dans ce cas, ils demeureront des agents communaux mis à disposition de la communauté.

Lorsque la communauté choisit de reprendre en régie un service auparavant géré en délégation de service public, il est fréquent qu'elle reprenne le personnel de l'ancien gestionnaire.

Enfin, lorsque la communauté confie le service à un délégataire, elle doit réaffecter les agents titulaires sur des emplois correspondant à leur grade. Les agents non titulaires pourront quant à eux se voir proposer un contrat par le nouveau gestionnaire.

CONNAÎTRE LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

Les modes de gestion adaptés aux services publics d'eau potable et d'assainissement peuvent être classés en deux catégories : la gestion interne (sous forme de régie) ou la gestion externalisée (sous forme de délégation de service à une entreprise privée ou publique).

LA GESTION INTERNE SOUS FORME DE RÉGIE

La communauté ou métropole assure elle-même l'exécution du service public avec ses propres moyens financiers. Il existe deux types de régies possibles, détaillés dans le tableau suivant de la plus intégrée à la plus autonome.

TYPES	CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	POINTS DE VIGILANCE
RÉGIE AUTONOME (sans personnalité morale, avec autonomie financière)	Service public géré par la personne publique. Possibilité de passer des marchés publics. SPIC (eau potable et assainissement) : personnel de droit privé, sauf comptable et directeur (droit public). SPA (eaux pluviales) : personnel de droit public.	Maîtrise totale du service public car géré par un service interne à la communauté ou métropole. Indépendance budgétaire et comptable : budget propre, annexe à celui de la communauté ou métropole.	Pas de patrimoine distinct de celui de la collectivité car pas de personnalité morale propre. Moindre connaissance du secteur global de l'eau et de l'assainissement.
RÉGIE PERSONNALISÉE (personnalité morale et autonomie financière)	Service public géré par la personne publique, sous la forme d'un établissement public. Possibilité de passer des marchés publics. SPIC (eau potable et assainissement) : personnel de droit privé, sauf comptable et directeur (droit public) SPA (eaux pluviales) : personnel de droit public.	Mixité juridique : contrôle de la collectivité, qui reste l'autorité organisatrice du service, avec application des règles de droit privé. Indépendance budgétaire et comptable : budget autonome, annexe à celui de la communauté ou métropole. Dotée d'un patrimoine propre.	Moindre connaissance du secteur global de l'eau et de l'assainissement. Obligation d'un équilibre réel du budget

LA GESTION EXTERNALISÉE SOUS FORME DE DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC : GESTION INDIRECTE DU SERVICE DÉLÉGUÉE À UNE ENTREPRISE PRIVÉE OU PUBLIQUE

La communauté ou métropole peut faire assurer l'exploitation du service public par un délégataire, choisi après mise en concurrence de plusieurs opérateurs, et avec qui elle conclut une convention de délégation de service public. La durée de cette convention est fonction de la nature des prestations et investissements confiés au délégataire (travaux de renouvellement, infrastructures, droits d'auteur, brevets, équipements, logistique, recrutement et formation du personnel…). Au-delà d'une durée de 20 ans, la communauté devra recueillir l'avis du directeur départemental des finances publiques (DDFiP).

TYPES	CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	POINTS DE VIGILANCE
AVEC CONSTRUCTION D'OUVRAGES	La rémunération du délégataire trouve sa source dans les redevances perçues sur les usagers du service Le délégataire est chargé de procéder à la réalisation des travaux de premier établissement en plus d'assurer l'exploitation du service public La durée est fixée en fonction de la nature des prestations et des investissements (y compris renouvellement) demandés au délégataire et ne doit pas dépasser la durée d'amortissement des installations mises en œuvre	Transfert des risques financiers liés à l'exploitation du service sur le délégataire Maîtrise de la communauté ou métropole par le contrôle annuel du bon fonctionnement du service Le délégataire finance lui-même les investissements réalisés sur les équipements	Pas de lien direct entre la personne publique et le service public : d'où la nécessité d'un contrôle effectué sur le délégataire Procédure de publicité et de mise en concurrence, éventuellement source de contentieux
SANS CONSTRUCTION D'OUVRAGES	Le délégataire exploite le service, mais ne réalise par les ouvrages nécessaires à l'exploitation du service, qui lui sont remis par la communauté. Le délégataire est chargé de la maintenance, de l'entretien, la plupart du temps du renouvellement et dans certains cas de l'extension des ouvrages. Le délégataire est rémunéré par les redevances perçues sur les usagers et reverse à la collectivité la « surtaxe » qu'elle aura fixé, lui permettant des investissements qu'elle a réalisés. La durée du contrat est fonction de la nature des prestations et du montant des investissements (renouvellement, recrutement et formation du personnel…). La majorité des contrats comportant des obligations de renouvellement, la durée devra donc prendre en compte cet investissement.	Transfert des risques financiers liés à l'exploitation du service sur le délégataire. Maîtrise de la communauté ou métropole par le contrôle annuel du bon fonctionnement du service.	La communauté assure elle-même la charge financière des investissements sur les ouvrages et équipements utilisés pour l'exploitation du service. Pas de lien direct entre la personne publique et le service public : d'où la nécessité d'un contrôle effectué sur le délégataire. Procédure de publicité et de mise en concurrence, éventuellement source de contentieux.

LA GESTION EXTERNALISÉE PAR LE RECOURS À UNE ENTREPRISE PUBLIQUE :

La communauté ou métropole peut également recourir à une entreprise publique locale (EPL) qui sera chargée de l'exploitation des services publics d'eau potable et d'assainissement. Plusieurs types d'EPL coexistent et offrent des conditions d'organisations différentes.

TYPES	CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	POINTS DE VIGILANCE
SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE (SPL)	Exploitation de services publics industriels et commerciaux, opération d'aménagement et de construction et tout autre activité d'intérêt général. Capital détenu à 100 % par les CT et leurs groupements, avec a minima deux actionnaires. Exerce ses activités exclusivement pour le compte de ses actionnaires. Exerce ses activités dans le cadre de marchés publics ou de conventions de délégation de service public.	Pas de mise en concurrence, application du « in house » (sauf pour les contrats passés par la SPL avec ses prestataires). Niveau de contrôle total par la personne publique : les instances dirigeantes sont composées uniquement d'élus de la personne publique actionnaire et nomment le président et le directeur général. Protection juridique spécifique pour les élus locaux : ne sont pas considérés comme « conseillers intéressés » et réduit les risques de prise illégale d'intérêts.	Pas de création de filiale et pas de prise de participations possibles. Intervention limitée au profit des seuls actionnaires et à leurs territoires. Pas de possibilité de bénéficier de l'investissement privé.
SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE (SEM)	Exploitation de services publics industriels et commerciaux, opération d'aménagement et de construction et tout autre activité d'intérêt général. Société anonyme à capitaux mixtes (actionnaires privés et publics) : capital détenu par 7 actionnaires minimum, dont au moins une personne privée + capital détenu entre plus de 50 % et 85 % par la personne publique (CT ou groupement de CT). Logique de coopération « public-privé ».	Diversité des domaines d'intervention : plusieurs activités possibles si elles sont complémentaires. Pas de limite territoriale d'intervention. Protection juridique spécifique pour les élus locaux. Niveau de contrôle : détention par les élus de plus de la moitié des voix dans les instances dirigeantes qui nomment le président et le directeur général.	Procédure de publicité et de mise en concurrence.

TYPES	CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	POINTS DE VIGILANCE
SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE À OPÉRATION UNIQUE (SEMOP)	N'a qu'un seul et unique objet social, confié par la personne publique par contrat (concession, DSP, marché public). Dès la réalisation de cet objet et l'expiration du contrat, la SemOp est dissoute. Le titulaire du contrat est la SemOp. Composée par deux actionnaires minimum, dont une personne publique (CT ou groupement de CT) qui peut choisir d'être majoritaire ou non au capital et un ou plusieurs opérateur(s) économique(s) privé(s).	Niveau de contrôle : les élus détiennent *a minima* 34 % des voix dans les instances dirigeantes. La présidence du conseil d'administration et du conseil de surveillance est confiée de droit à un élu désigné par l'assemblée délibérante de la personne publique. Celle-ci garde une minorité de blocage. Protection juridique spécifique pour les élus locaux.	Sélection de l'actionnaire opérateur privé après une procédure de publicité et de mise en concurrence, (procédure calquée sur celle applicable au contrat attribué à la SemOp). Intervention limitée à la réalisation de l'objet social, dans le temps (expiration du contrat passé avec la personne publique) et aux territoires des seuls actionnaires de la SemOp. Pas de création de filiale et pas de prise de participations possibles.

UN NOUVEL OUTIL : LA SemOp

Résultant de la loi d'initiative parlementaire, adoptée à l'unanimité, du 1er juillet 2014, les sociétés d'économie mixte à opération unique (dites SemOp) constituent un nouvel outil de coopération public-privé. Elles associent une ou plusieurs collectivités à un ou plusieurs opérateurs privés au sein d'une société autour de la conduite d'une opération particulière. Le principal intérêt de la SemOp est de permettre la construction d'un nouveau type de partenariat entre la collectivité et l'acteur privé, la première bénéficiant de l'expertise et des fonds de ce dernier, tout en conservant une maîtrise tout au long de l'opération conduite, par une gouvernance renforcée. Ce modèle juridique apparaît adapté à l'exercice des services publics d'eau et d'assainissement, comme en témoignent les premières Semop créées : Dolea Eau et Dolea Assainissement à la ville de Dole, Chartres métropole Eau pour l'agglomération de Chartres et l'Eau d'Issanka pour la commune de Sète.

CHOISIR SON MODE DE GESTION

POINT DE VUE
Stéphane Baudry,
manager associé, responsable du pôle Eau, CALIA Conseil

Le choix du mode de gestion devant relever de la nouvelle entité gestionnaire, **il ne constitue pas, en théorie, un point d'arbitrage politique préalable au transfert de la compétence :** les droits et obligations suivent la compétence (et donc les contrats en cours).

En réalité il peut constituer un sujet de débat, voire de tension, pour des élus soucieux de continuité entre la situation en vigueur avant le transfert et celle qui sera mise en œuvre. Quelles que soient les motivations de cette préoccupation, dogmatique (régie versus délégation), ou pratique (perturbations, risques de conflits liés au changement…), les élus et fonctionnaires en charge de préparer les conditions de transfert et d'exercice de compétence par la communauté se doivent fréquemment de prendre en compte ce paramètre.

Établir un dialogue entre la communauté et les collectivités gestionnaires bien en amont du transfert est nécessaire.

Il faut alors faire preuve de pédagogie pour expliquer que **les élus communautaires ne se poseront la question de la rationalisation du mode de gestion à l'échelle du nouveau périmètre qu'une fois la compétence installée,** et à l'aune des objectifs politiques évidemment de la communauté. Le temps voulu de la réflexion pourra être l'échéance des contrats, ou n'importe quel moment jugé opportun par les élus.

Malgré tout certaines craintes peuvent conduire les communes ou syndicats de communes à vouloir **obtenir des gages sur la pérennité du mode de gestion en vigueur sur leur territoire.** C'est le cas notamment pour les régies. Dans ce cas, des protocoles de transfert de compétence peuvent effectivement prévoir des « périodes de sauvegarde » afin de garantir une certaine continuité.

Mais la gestion de la période transitoire, de « passage de relais », ne se limite pas à l'anticipation des premières années d'exercice de la gestion communautaire : il convient également, très rapidement et bien **en amont de la date effective de transfert, d'établir un dialogue entre la communauté et les collectivités gestionnaires, afin que les décisions de mode de gestion qui soient prises (à l'occasion des fins de contrats notamment) n'entament pas durablement la capacité de la communauté à rationaliser la gestion de son futur service.**

Nous avons tous en tête des exemples de contrats de délégation passés par des communes ou des syndicats pour de longues périodes l'année précédant le transfert, ce afin de sécuriser et pérenniser une position acquise, notamment en termes de tarif.

Après la prise en compte des spécificités de cette phase intermédiaire viendra ensuite pour la communauté le moment de la réflexion sur le mode de gestion. Bien que le sujet reste éminemment politique, les arguments en faveur de l'un ou l'autre des principaux modes de gestion peuvent évoluer dès lors que l'échelle est modifiée. Gageons tout d'abord que la **rationalisation économique et la simplification de l'organisation constitueront les critères déterminants de choix.** Ces objectifs sont inscrits dans la réforme territoriale en cours.

Pour les tenants de la mixité des modes de gestion et de ses vertus, il devrait en résulter une homogénéisation des modes de gestion par secteur géographique : de nombreuses agglomérations ont fait le choix de maintenir sur leur territoire une régie communautaire et la délégation de service public, mais en regroupant les secteurs concernés.

Pour celles qui recherchent la simplification ou qui pensent pouvoir atteindre de la sorte l'optimum économique et organisationnel, l'uniformisation du mode de gestion au niveau communautaire peut constituer une solution.

Quelle que soit la perspective, c'est un processus de transformation de moyen à long terme qui devra se mettre en place, avec souvent des étapes successives.

Les contraintes de calendrier (date-butoir de prise de compétence, année électorale pour le bloc local en 2020) et la nécessaire maturation de la réflexion du mode de gestion à l'échelle communautaire feront que, dans nombreux cas, ce sujet sera pris en charge par les prochaines mandatures.

69 % des services d'eau potable sont exploités en régie et couvrent 39 % de la population française.

31 % sont gérés en délégation et couvrent 61 % de la population.

Remarque : les régies peuvent faire appel à des entreprises privées pour des prestations de services.

Source, *Eaufrance,* Rapport SISPEA 2016 sur données 2013

PARTIE 3

FINANCER SES SERVICES D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT

Les services d'eau potable et d'assainissement présentent la particularité d'être financés uniquement par l'utilisateur du service. Dès lors, définir le prix de l'eau relève d'une équation complexe, dont les inconnues reposent sur les caractéristiques et contraintes du territoire et sur celles du service. Autrement dit, la fixation du prix de l'eau dépend du projet porté par les élus du territoire. Qualité des réseaux et investissements à opérer à moyen et long termes, qualité de l'eau délivrée aux usagers, volonté de protéger la ressource en mettant en œuvre une tarification incitative, et/ou de garantir l'accès de tous à l'eau par une tarification sociale… autant de choix et de données qui se répercutent sur le prix du service. Ces arbitrages ont aussi un poids politique, dans la mesure où le prix constitue souvent la seule information retenue – et critiquée – par les habitants : 60 % des usagers considèrent le prix de l'eau trop élevé, mais seuls 20 % d'entre eux en connaissent le prix réel, selon une étude de 2014 du CGDD.

Quel prix accorder à l'eau ? Cette question se posera avec d'autant plus d'acuité aux communautés dans les années à venir, le transfert de compétence se voyant doublé d'une obligation d'harmoniser des tarifs souvent très hétérogènes sur le territoire. Un exercice délicat, qui devra être réalisé au bénéfice d'une réflexion globale sur le service d'eau et d'assainissement et son financement de long terme.

60 % des usagers considèrent le prix de l'eau trop élevé,

mais seuls 20 % d'entre eux en connaissent le prix réel.

Source, CGDD, 2014

BUDGETS ET TRANSFERT : LES PRINCIPES À CONNAÎTRE

Les services d'eau potable et d'assainissement sont des services publics industriels et commerciaux (Spic) financés par les redevances versées par les usagers. Ces recettes sont obligatoirement affectées aux dépenses du service concerné, selon le principe *« l'eau paye l'eau »*. Les services d'eau et d'assainissement sont ainsi chacun dotés d'un budget annexe qui leur est propre, et le budget général ne peut abonder à ces budgets annexes. Ceux-ci doivent être équilibrés en recettes et en dépenses.

À NOTER

Lors du transfert des compétences eau potable et assainissement aux communautés, le solde du compte administratif du budget annexe n'est pas obligatoirement transféré à la nouvelle autorité gestionnaire, qu'il soit positif ou négatif. Le devenir des soldes des budgets annexes constitue l'un des arbitrages à opérer par les communes et la communauté.

LE TARIF DES SERVICES D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT EST COMPOSÉ :

D'UNE PART VARIABLE OU CONSOMMATION :

Elle est calculée en fonction du volume d'eau consommé. Pour l'eau potable, sa progression peut être uniforme, progressive ou, dans des cas limités, dégressive

D'UNE PART FIXE OU ABONNEMENT :

Facultative, plafonnée dans la majorité des collectivités, au montant indépendant de la quantité d'eau consommée

DE TAXES ET REDEVANCES

(agence de l'eau, Voies navigables de France, TVA, etc.)

LE PRIX MOYEN DU SERVICE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT COLLECTIF AU 1er JANVIER 2014 EST ESTIMÉ À :

CE PRIX VARIE TOUTEFOIS BEAUCOUP SELON LES TERRITOIRES.

Source, Agence française pour la biodiversité

PRIX DE L'EAU : LES PRINCIPES À CONNAÎTRE

La communauté, la métropole ou le syndicat mixte compétent définit la politique tarifaire du service d'eau et d'assainissement. De façon générale, la tarification relève d'un ensemble de facteurs géographiques et techniques, mais aussi des caractéristiques du service souhaité par l'autorité compétente. Cette dernière peut également choisir de mettre en place une tarification incitative afin d'encourager les économies d'eau et la protection de la ressource (plus l'usager consommera, plus le prix au mètre cube sera élevé) ou une tarification sociale, afin de garantir l'accès à l'eau aux plus démunis.

À NOTER

Le principe d'égalité de traitement entre les usagers implique que les usagers placés dans des situations identiques se voient appliquer les mêmes tarifs. Seules des considérations liées à des motifs d'intérêt général ou à des différences dans les conditions d'exploitation rendent possibles des différenciations tarifaires.

TRANSFERT ET HARMONISATION DES TARIFS

L'application du principe d'égalité de traitement des usagers impose que, lors d'un transfert, les tarifs des services d'eau potable et d'assainissement soient harmonisés pour les personnes se trouvant dans une situation identique. À noter : ce principe n'interdit pas la création de zonages tarifaires lorsque le service rendu diffère entre certaines catégories d'usagers.

Aucune échéance légale n'est prévue pour parvenir à l'harmonisation tarifaire. Celle-ci est réalisée à plus ou moins long terme, le délai d'harmonisation dépendant des divergences tarifaires existantes et de la stratégie choisie par l'autorité gestionnaire. Il est courant que ce délai soit d'une dizaine d'années à compter de la date du transfert.

À NOTER

Plus le délai d'harmonisation est allongé, plus le risque de contentieux sur les différenciations tarifaires peut s'avérer élevé.

QUELQUES RECOMMANDATIONS

Afin d'appréhender au mieux la période transitoire, il est souvent conseillé de :

- réunir des connaissances fiables sur le territoire et les services existants afin d'anticiper au mieux les besoins et les coûts ;
- objectiver les pratiques tarifaires des gestionnaires précédents. S'arrêter au tarif de service ne suffit pas : il apparaît nécessaire de comparer le contenu de ces services. Quelle qualité des infrastructures, quel plan d'investissement, quelle qualité de la ressource, celle-ci est-elle abondante et facile d'accès, quel coût réel du service (budget annexe uniquement), etc. Seule une vision complète et solide de l'ensemble de ces caractéristiques peut permettre une vraie étude des politiques tarifaires antérieures ;
- anticiper les investissements en mettant en place un programme pluriannuel d'investissement tenant compte des capacités techniques et financières de la communauté ;
- élaborer des scénarios de convergence tarifaire afin d'étudier leurs conséquences sur l'usager et sur l'équilibre financier du service.

FINANCER SES SERVICES PUBLICS D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT ET HARMONISER SES TARIFS

POINT DE VUE
Chloé Jaillard,
directrice de mission pôle Eau, associée, CALIA Conseil

Les modalités de financement des services publics de l'eau potable et de l'assainissement ne consistent pas dans la simple application de règles d'équilibre des budgets dans le cadre de services publics industriels et commerciaux, dans la résolution d'une équation même complexe pour permettre le financement tant de l'exploitation que de la gestion patrimoniale. Elles sont la traduction du projet politique, la résultante visible des arbitrages pris par les élus, et ce d'autant plus dans le cadre des processus de transfert des compétences.

En effet, les processus de transfert des compétences eau potable et assainissement conduisent à construire un service communautaire à partir de situations souvent très disparates, non seulement en termes de niveaux de services techniques, d'organisations qu'en termes de modalités budgétaires et tarifaires. Aussi, afin de déterminer les modalités de financement du futur service communautaire, il s'agit, d'une part, d'appréhender les caractéristiques et fonctionnement des services dans le cadre des maîtrises d'ouvrage actuels et, d'autre part, d'identifier les marges de manœuvre envisageables, et ce, sur les principales dimensions suivantes :

> Les modalités de financement des services publics d'eau potable et d'assainissement sont la traduction du projet politique.

PRATIQUES BUDGÉTAIRES

Les pratiques budgétaires des autorités organisatrices avant transfert de compétence sont notamment à considérer au regard du principe d'équilibre des services publics industriels et commerciaux que sont l'eau potable et l'assainissement, tels que l'existence d'un budget annexe, les cas de subventionnement du budget annexe par le budget principal, par exemple par la non imputation des charges de personnel (fréquemment dans le cas d'agents communaux mutualisés pour l'ensemble des activités municipales ou de tâches effectuées par les élus), les éventuels excédents budgétaires cumulés, l'assujettissement à la TVA.

MODALITÉS D'EXPLOITATION

Les leviers en termes de mutualisations, d'efforts de productivité peuvent être envisagés à l'échelle communautaire, en fonction des paramètres physiques, des ouvrages propres à chaque service… mais aussi des modes de gestion en vigueur, des indicateurs et objectifs de performance au regard du service cible.

STRATÉGIE PATRIMONIALE

Le niveau d'investissements actuel, en lien avec la capacité de solliciter des subventions mais aussi d'emprunter, doit être réinterrogé dans le cadre du transfert de compétence en s'assurant de la correcte évaluation des charges d'amortissement au regard de la valeur et de l'état des immobilisations, en mettant en œuvre une gestion préventive du renouvellement, etc.

POLITIQUE TARIFAIRE

Il s'agit de considérer non seulement les niveaux de tarifs (le prix au mètre cube payé par l'abonné), mais aussi la structure tarifaire en vigueur (abonnement ou non, tarif proportionnel aux mètres cubes consommés, ou au contraire progressif / dégressif), au regard de la typologie des abonnés et des profils de consommation à l'échelle de chaque service actuel. Le choix d'une nouvelle politique tarifaire communautaire est nécessaire, pouvant utilement s'appuyer sur des tests d'impacts sur un panel représentatif de factures types.

Le passage en revue de ces différents enjeux doit permettre de construire progressivement des modalités de financement pertinentes selon le contexte local et les objectifs de politiques publiques déterminés par les élus et partagées en toute connaissance de cause entre les parties prenantes, maîtrises d'ouvrage actuelles et décideurs communautaires. Une telle démarche est décrite dans le tableau ci-dessous, schématisant la transition à partir des prix actuels à l'échelle communale / syndicale vers le prix étalon à l'échelle communautaire.

À L'ÉCHELLE DE CHAQUE MAÎTRE D'OUVRAGE ACTUEL (COMMUNE / SYNDICAT)

À L'ÉCHELLE DE LA COMMUNAUTÉ

PRIX **ACTUELS**

Ex. réintégration des coûts supportés par le budget général

PRIX ACTUELS > CORRIGÉS

- Existence ou non d'un budget annexe - reconstitution le cas échéant
- Identification des moyens mis en œuvre et non comptabilisés dans le budget annexe (ex : personnel…) - évaluation de la charge correspondante
- Retraitement en cas de charges supportées par le budget annexe et ne concernant pas le service d'eau potable / d'assainissement (ex : défense incendie / pluvial séparatif…)

PRIX **CORRIGÉS**

Ex. politique de renouvellement préventive

PRIX CORRIGÉS > RÉÉVALUÉS

- Intégration des charges nécessaires à une exploitation au regard d'objectifs de performance réglementaires / choisis par les élus (ex : rendement…) et/ou à la bonne maîtrise du service (ex : numérisation des plans, frais de contrôle des opérateurs privés…)
- Détermination des niveaux d'investissement pertinents, notamment en termes de renouvellement des réseaux (rappel : objectif ONEMA de 2 % du linéaire par an)…

PRIX **RÉÉVALUÉS**

Ex. effet de la mutualisation

PRIX RÉÉVALUÉS > ÉTALON

- Constitution du futur service communautaire et fixation des principales hypothèses d'évolution du service communautaire, tenant compte des économies d'échelle liée à la gestion communautaire (ex : élaboration d'un seul budget, recours aux services supports…)
- Cadrage du programme pluriannuel d'investissements communautaire, avec le cas échéant de projets mutualisés (schéma directeur, interconnexions…)

PRIX **ÉTALON**

Ex. harmonisation tarifaire

MISE EN ŒUVRE DU PRIX ÉTALON

- Durée de l'harmonisation tarifaire
- Modalités de l'harmonisation tarifaire : linéaire / par grappes
- Eventuels rattrapages dans les premières années, selon la situation antérieure du service et les investissements prioritaires à mener sur le service…

PARTIE 4

PARTAGER LA DÉMARCHE DE PRISE DE COMPÉTENCE

Le transfert des compétences eau potable et assainissement à l'échelle communautaire induit une transformation profonde de l'exercice d'un service souvent historique.

Ces changements et les incertitudes qu'ils génèrent peuvent apparaître comme des facteurs de questionnements, d'inquiétudes, voire de rejets par les personnes concernées : élus du territoire, responsables de longue date, très investis dans la gestion du service, souvent bénévoles ; agents dont l'employeur public s'apprête à changer, tout comme les contours du poste, des missions exercées et du service dans lequel celles-ci s'inscrivent ; usagers d'un service dont les contours sont plus ou moins bien connus, mais qui peut craindre la baisse de qualité du service ou son inflation.

La dynamique de changement provoquée par les transferts doit donc impérativement être accompagnée et concertée. L'une des clefs de réussite du transfert réside sans nul doute dans la capacité de la future autorité organisatrice à entretenir un dialogue transparent avec l'ensemble des acteurs du territoire afin d'aboutir, dans la plus large mesure possible, à un projet partagé.

87 % des Français sont satisfaits du service d'eau.

47 % se disent insuffisamment informés sur les questions d'eau.

Source, baromètre CiEau/TNS Sofrès

ASSOCIER L'ENSEMBLE DES ÉLUS DU TERRITOIRE

Le caractère obligatoire du transfert des compétences eau et assainissement peut être vécu comme une contrainte et susciter appréhension et rejet par les autorités organisatrices existantes. Les élus précédemment en charge du service sont susceptibles de craindre une dépossession vis-à-vis de cette compétence, une perte de proximité due à l'élargissement du périmètre du service, une évolution de la tarification à la hausse ou une péréquation à l'échelle communautaire qui tournerait à leur désavantage… La communauté (ou le syndicat nouvellement en charge) aura donc pour mission de proposer et de nourrir une concertation approfondie avec l'ensemble des élus, en les informant et en partageant les grandes étapes de la démarche durant toute sa durée.

La dynamique de prise de compétence doit être accompagnée et concertée.

Ce partage commence avec les maires et élus précédemment en charge de l'eau potable et de l'assainissement. Ceux-ci sont riches d'un savoir précieux sur leur service, leurs infrastructures et leurs usagers. Leurs connaissances, indispensables à la bonne conduite du transfert, devront être recueillies, tout comme leurs attentes, leurs questionnements et leurs inquiétudes.

Cette concertation peut prendre la forme de comités de pilotage ou de suivi, de réunions d'information et de débat élargies (avec l'ensemble des élus du territoire par exemple), d'entretiens individuels, de visites de terrain…

EXPÉRIENCES DE COMMUNAUTÉS : UNE CHARTE OU UN PROTOCOLE POUR FORMALISER LA DÉMARCHE

Certaines communautés ayant déjà procédé au transfert ont choisi de s'appuyer sur une charte signée par chaque commune du territoire. Ce document pose les objectifs du transfert et les valeurs auxquelles les élus du territoire sont attachés. Il permet de rassurer en formalisant le caractère partagé de la démarche et les principes consensuels. D'autres ont mis en place un protocole de transfert, qui liste les grandes étapes et les éléments qui seront soumis à un arbitrage collectif.

Comme mentionné plus tôt, le travail lié au transfert ne s'achève pas à la date de prise de compétence : les périodes transitoires en matière d'harmonisation des modes de gestion, de transferts ou aménagements du travail des agents, ainsi que de la tarification, sont appelées à se prolonger bien au-delà de la date du transfert. La mise en place d'une commission ou d'un comité de suivi au niveau de la communauté, destiné à suivre l'exercice des services après leur date de transfert, apparaît donc pleinement justifiée. Une attention particulière devra être portée à sa représentativité.

CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES PERSONNELS

Le transfert des compétences induira une réorganisation d'ampleur des services d'eau et d'assainissement. Comme indiqué en page 23, le cadre juridique des transferts de compétences prévoit différents cas de figure en termes de transfert ou de mutualisation des agents qui exerçaient jusqu'alors des missions dans le champ de ces compétences, qu'elles soient de natures administrative ou technique. Ces évolutions auront pour conséquence des changements d'employeur, de poste et de mission, de lieu de travail, de cadre juridique et financier…

Au-delà de ce cadre à connaître, le transfert nécessite donc la mise en place d'une véritable démarche de conduite du changement auprès des agents concernés. Celle-ci doit répondre aux défis rencontrés durant une telle démarche : l'anxiété importante éprouvée par les agents, la création par la communauté de structures de dialogue adaptées et le délai réduit de mise en œuvre.

Ces défis seront relevés par un souci constant d'information et de transparence, un portage politique du transfert de compétence avec des objectifs et valeurs affirmés, un accompagnement du personnel, un dialogue social de qualité (même s'il reste informel), et l'anticipation du transfert afin de prendre le temps d'un travail solide sur le volet ressources humaines du transfert.

PROFESSIONNALISATION ET GPEEC

Plusieurs étapes apparaissent indispensables :

- la première consiste en l'identification précise des agents techniques et administratifs exerçant des missions dans le champ de l'eau et de l'assainissement (y compris lorsque celles-ci ne recouvrent qu'une partie seulement de leur temps de travail) ;
- des temps d'information sur les évolutions en cours et les orientations retenues nourriront un dialogue transparent et éviteront certaines inquiétudes ;
- des entretiens avec chaque agent permettront de définir clairement leurs missions avant le transfert, leur profil, leurs besoins et leurs souhaits d'évolution ;
- une fois la nouvelle gouvernance du service déterminée, l'accompagnement de ces agents dans le cadre de leur éventuel changement d'employeur et de l'harmonisation des cadres de travail, ainsi que de l'évolution de leur poste et des missions qui leur seront confiées dans une vision de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), sera nécessaire

Cette démarche de conduite du changement peut être appuyée par les structures d'accompagnement de la fonction publique territoriale (CNFPT, centres de gestion…) et des associations de collectivités et d'agents. Au vu de la sensibilité de ces enjeux, de nombreuses collectivités choisissent également de s'appuyer sur un prestataire privé.

Les agents doivent être accompagnés par la mise en place d'une démarche de conduite du changement.

UNE FACTURE D'EAU LISIBLE

L'un des points de sensibilité majeure reste bien évidemment la question du prix de l'eau, en particulier à la veille d'une harmonisation qui fera varier les prix de façon importante entre les communes du territoire. Au-delà d'une information sur l'harmonisation à l'échelle du territoire, ses causes, ses conséquences et son calendrier, certaines communautés ont choisi de travailler sur la lisibilité de la facture d'eau. Une réflexion importante alors qu'un quart des Français estiment encore celle-ci difficile à comprendre, selon une enquête TNS Sofres pour le Centre d'information sur l'eau publiée en 2013. Lisibilité des coordonnées du service, mise en évidence du volume facturé, coûts détaillés de façon explicite et simple, lexique indiqué sur la facture afin de permettre une meilleure compréhension des libellés, graphique des historiques de consommation… autant d'éléments repensés afin de permettre à l'usager de comprendre le montant de sa facture. Autre élément de clarté : la tarification qui, quand elle repose sur un modèle comportant un grand nombre de tranches tarifaires par exemple, peut générer des incompréhensions chez l'usager.

INFORMER LES USAGERS

Comme les élus et agents, les habitants du territoire doivent, en tant qu'usagers du service, faire l'objet d'une information approfondie sur les changements en cours, ainsi que d'une concertation. Cette étape sera d'autant plus importante que les services d'eau et d'assainissement sont à la fois méconnus de leurs usagers (comme en témoigne le baromètre TNS Sofres/Cieau), mais également d'une grande sensibilité politique, notamment dans le cas d'un changement de mode de gestion ou d'une évolution du prix de l'eau. L'entretien d'un dialogue transparent, objectif et pédagogique, pas seulement a posteriori du transfert mais également afin d'annoncer la démarche, pourra donc permettre de sensibiliser la population, d'objectiver les évolutions en cours et d'empêcher la désinformation, et d'éviter certaines incompréhensions et inquiétudes.

Cette concertation peut être nourrie par des réunions d'information territorialisées (auxquelles pourront participer des représentants des communes et de la communauté) ou par les outils de communication des collectivités (sites internet et bulletins municipaux et communautaires). Certaines communautés ont également choisi de conduire une enquête auprès de la population afin d'estimer sa connaissance et son appréciation du service précédemment rendu, ainsi que ses attentes. Ce type de démarche présente un double intérêt de sensibilisation et d'acquisition de connaissance. Les usagers du service peuvent également être mobilisés a posteriori du transfert dans le cadre d'un travail d'évaluation du nouveau service.

Certaines communautés ont choisi de conduire une enquête auprès de la population avant le transfert.

LA COMMISSION CONSULTATIVE DES SERVICES PUBLICS LOCAUX

La création d'une commission consultative des services publics locaux (CCSPL) est obligatoire dans les communautés et métropoles de plus de 50 000 habitants et facultative pour les communautés de 20 000 à 50 000 habitants pour l'ensemble des services publics relevant de leurs compétences. La CCSPL est constituée d'élus et de représentants du monde associatif. Elle examine divers documents (rapports annuels sur le prix et la qualité des services d'eau et d'assainissement, bilan d'activité…) et est consultée avant certaines prises de décision. Elle est notamment amenée à se prononcer sur le choix du mode de gestion du service. Une grande latitude est laissée quant aux modalités d'organisation et de fonctionnement de la CCSPL. Des groupes de travail thématiques peuvent être par exemple constitués spécifiquement sur l'eau et l'assainissement. Des mandats particuliers peuvent leur être confiés, afin de faire de la CCSPL un véritable organe pérenne de concertation avec les usagers du service.

LA MÉDIATION DE L'EAU

La Médiation de l'eau est une association loi 1901 qui a pour mission principale de procéder au règlement amiable des litiges entre les services publics d'eau et d'assainissement et les consommateurs, pour éviter le recours à un tribunal.

En 2015, la Médiation de l'eau a reçu 2 114 saisines, **dont 600 recevables.**

Le recours à la Médiation est encadré : seul l'abonné ou le consommateur résidant sur le territoire d'une communauté ou d'un syndicat d'eau et d'assainissement adhérent à la Médiation peut la saisir. Celui-ci doit avoir au préalable épuisé les voies de recours interne au service d'eau ou d'assainissement. Le Médiateur dispose d'un délai de 90 jours à partir de la date de réception de la demande pour instruire le dossier et rendre un avis. Celui-ci peut être accepté ou refusé par les parties, et produit devant le juge dans le cadre d'une action en justice si les deux parties l'acceptent.

RESSOURCES

RESSOURCES DE L'ADCF

- *« Compétences eau et assainissement : du transfert à l'exercice par les communautés et métropoles »*, note réalisée par l'AdCF (2017), téléchargeable sur www.adcf.org. Cette **note juridique** présente les contours des compétences eau et assainissement, les conditions de leur transfert, leur exercice et leurs modalités de financement.
- *« Les compétences eau et assainissement »*, et *« L'impact des évolutions de périmètres sur les syndicats d'eau et d'assainissement »* **tutoriels vidéo** de l'AdCF (2016) disponibles sur www.adcf.org
- *Les politiques intercommunales de tarification des services publics de l'environnement et de l'énergie*, une **étude** AdCF réalisée par le cabinet Calia avec le soutien de Suez environnement et de GDF Suez (2015), téléchargeable sur www.adcf.org
- Dossiers *« Politique de l'eau »* d'*« Intercommunalités »* n° 219 (avril 2017) et n° 189 (mai 2014)

RAPPORTS SUR LES SERVICES PUBLICS D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT

- *« Eau potable et assainissement : à quel prix ? »*, rapport du CGEDD (2016) téléchargeable sur cgedd.developpement-durable.gouv.fr
- *La gestion des services publics d'eau et d'assainissement*, rapport de la Cour des comptes (2003), téléchargeable sur www.ccomptes.fr
- *La gestion directe des services d'eau et d'assainissement : des progrès à confirmer*, rapport de la Cour des comptes (2015), téléchargeable sur www.ccomptes.fr
- *L'eau et son droit*, rapport du Conseil d'État (2010), téléchargeable sur www.conseil-etat.fr
- *« Rapport annuel de l'observatoire des services publics d'eau et d'assainissement de l'Onema »*, (2016 sur données 2013), téléchargeable sur www.services.eaufrance.fr

LES FRANÇAIS ET L'EAU

- *« Les Français et l'eau »*, baromètre TNS Sofres / Centre d'information sur l'eau consultable sur www.cieau.com

GESTION DU PATRIMOINE

- *« Charte de qualité des réseaux d'eau potable »* et *« Charte de qualité des réseaux d'assainissement »*, publiées par l'Astee (2016) et téléchargeables sur www.astee.org
- Gestion patrimoniale des réseaux : ensemble d'ouvrages réalisés par l'Astee et disponible sur www.astee.org

EAUX PLUVIALES

- Note d'information du 13 juillet 2016 de la Direction générale aux collectivités locales (NOR : ARCB1619996N) explicitant le rattachement de la compétence « eaux pluviales » à la compétence « assainissement », téléchargeable sur www.interieur.gouv.fr

PILOTAGE DU GUIDE

Anne Gourault, *directrice déléguée aux relations institutionnelles France, Suez*

Nicolas Portier, *délégué général, AdCF*

Apolline Prêtre, *responsable politiques de l'eau, AdCF*

Philippe Schmit, *secrétaire général, AdCF*

Igor Semo, *directeur des relations institutionnelles, Eau France, Suez*

RÉDACTION

Apolline Prêtre, *responsable politiques de l'eau, AdCF*

Avec la participation de
Camille Allé *(chargée de mission énergie, déchets, finances, AdCF),* **Stéphane Baudry** *(manager, associé, Calia Conseil),* **Domitille De Seroux** *(AdCF),* **Gilles Gombert** *(directeur grands projets, Eau France, Suez),* **Chloé Jaillard** *(directrice de mission, associée, Calia Conseil),* **Charlotte Leduc** *(juriste, Eau France, Suez),* **Simon Mauroux** *(juriste, AdCF)*

SUIVI ÉDITORIAL

Anne-Sophie Blanchard, *chef de projets événementiels et éditoriaux, AdCF*

CRÉATION & RÉALISATION

Agence LUCIOLE - Mars 2017

CRÉDITS PHOTOS

Yannick Brossard, Thinkstock

Tour CB21
16 place de l'Iris
92040 Paris La Défense
www.suez-environnement.fr

22, rue Joubert • 75009 Paris
T. 01 55 04 89 00 F. 01 55 04 89 01
www.adcf.org
adcf@adcf.asso.fr