

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DE L'EMBRUNAIS

16 NOVEMBRE 2016



RESTITUTION DE L'AUDIT CONTRACTUEL



SOMMAIRE

- Analyse du dispositif contractuel
- Analyse de l'économie du contrat
- Bilan de l'exécution du contrat
- Focus sur les recettes
- Focus sur les charges
- Focus sur le renouvellement
- Calendrier et dispositif de négociation



DISPOSITIF CONTRACTUEL – PRINCIPAUX CONSTATS

Un organigramme contractuel complexe et peu lisible

- **Un contrat FORTEMENT marqué par**
 - L'importance des opérations de premier établissement (9 947 K€ à l'initial du contrat)
 - Les négociations résultant de la mise en concurrence (lissage de la progression des tarifs)
- **En résulte un organigramme complexe et peu lisible du fait :**
 - Enchevêtrement des clauses techniques et financières notamment sur les conditions de réalisation des travaux (actualisation) et leur modalités d'amortissements
 - Progressivité des tarifs liée aux investissements
 - Un mélange de notion de renouvellement peu lisible : obligations de moyens (programme) et de résultat (garantie) sans pour autant en distinguer les contours
 - un partage des responsabilités pas toujours évident
- **Et protecteur des intérêts du délégataire**

DISPOSITIF CONTRACTUEL – PRINCIPAUX CONSTATS

Un dispositif fortement protecteur des intérêts du délégataire

- **Points principaux :**

- **Un risque limité sur la maîtrise d'ouvrage déléguée**

- Sur le renouvellement avec les deux obligations de renouvellement à la charge du délégataire → obligation patrimoniale et fonctionnelle. Aucune incitation instituée dans les clauses de fin de contrat + Garantie non restituée à la CCE au terme du contrat
 - Sur les opérations de premier établissement
 - Révision tarifaire possible – clause de rencontre
 - Actualisation sans incitation pour le délégataire au respect du calendrier (complexe néanmoins car engage la responsabilité de la CCE sur des retards qui lui seraient imputables)
 - Contractualisation des méthodes d'amortissements en miroir de la progressivité des tarifs (voir ci-après)
 - Incohérence des modalités d'amortissement au sein du CEP

- **Une clause de résiliation du contrat pour motif d'intérêt général très protectrice**

- d'une part une valeur non amortie devant s'entendre comme le capital restant dû de l'emprunt théorique calculé selon la méthode de VEOLIA
 - d'autre part un manque à gagner calculé sur la base du compte d'exploitation prévisionnel.
 - enfin la prise en compte des charges de structure, pas reconnue comme principe indemnitaire par la jurisprudence en vigueur.

DISPOSITIF CONTRACTUEL – PRINCIPAUX CONSTATS

Un dispositif fortement protecteur des intérêts du délégataire

- Un délai de reversement de la part communautaire très long
- Des moyens de coercition relativement limités pour la CCE
- Des obligations liées à la fin du contrat limitées, et peu détaillées (données liées au système d'information, données abonnés, remise en état des ouvrages etc.)
- Le contrat met à la charge du délégataire peu d'obligations chiffrées, à l'exception de celles liées aux travaux, à la remise du rapport annuel et à la performance des stations d'épuration. La définition d'objectifs globaux n'est pas facilitée par l'intervention de deux exploitants sur le réseau (régie CCE et délégataire).
- La performance du délégataire est difficilement mesurable, et les obligations liées à cette performance se retrouvent parfois inadaptées : elles consistent principalement en des obligations de désobstruction et de curage alors que le réseau est neuf.

DISPOSITIF CONTRACTUEL – PRINCIPAUX CONSTATS

Une modification des clauses contractuelles lors de la mise au point du contrat

Thème	Rédaction initiale	Rédaction finale
Délais de réalisation des investissements	Pénalité en cas de non-respect, sans conditions	Ajout de plusieurs clauses d'exclusion (maîtrise foncière, obtention des autorisations, injonction administrative ou judiciaire, intempéries, retard subventions etc.)
Non réalisation des travaux prévus	Révision des tarifs + remboursement à la collectivité de la fraction de la rémunération perçue depuis le début du contrat	Simple révision des tarifs
Part variable investissement	Calcul de la formule par chantier à compter du semestre suivant sa réception Aucun ajustement	Prix lissé sur la durée du contrat avec formule d'ajustement Suppression de la formule de révision
Résiliation pour motif d'intérêt général	Clause « classique » d'indemnisation	Renforcement des conditions d'indemnisation

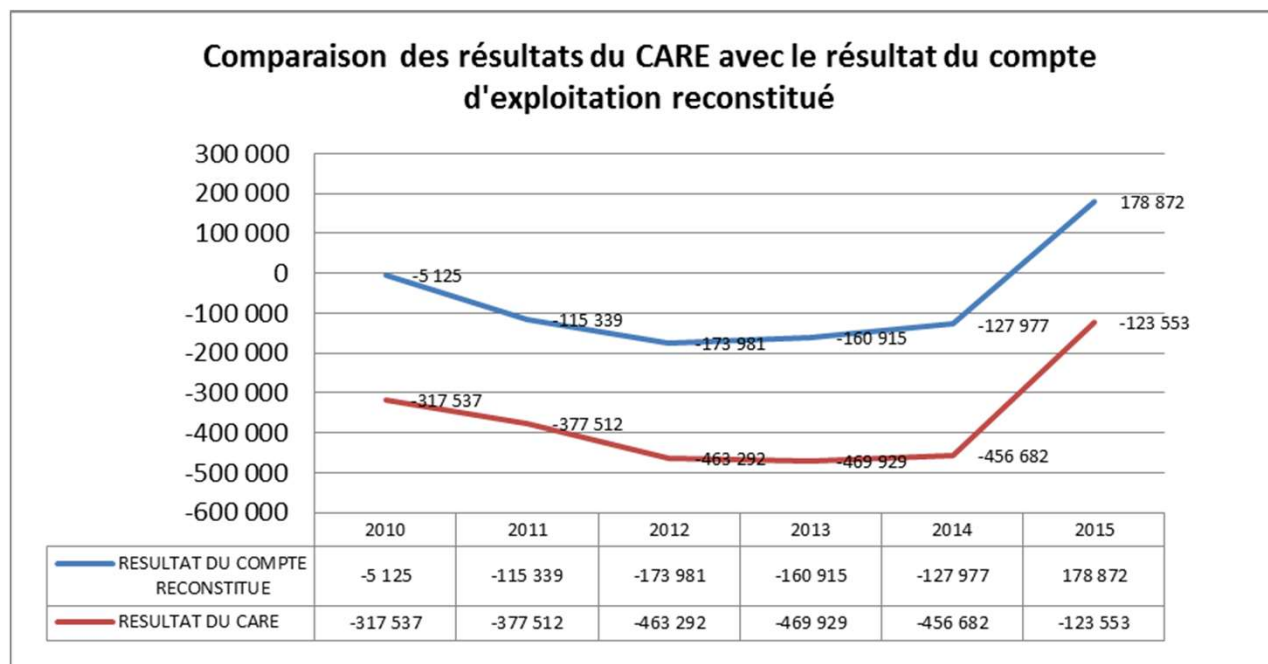
ECONOMIE DU CONTRAT – BILAN DE SON EXÉCUTION DEPUIS SON ORIGINE

Rappel : un contrat structurellement déficitaire à son début

- Le contrat est caractérisé par le volume financier important des investissements mis à la charge du Délégataire sur sa première décennie.
- Pour rappel, le contrat prévoit la réalisation de 10 007 810 € d'investissements (en tenant compte de l'avenant n°1) en valeur 2010. Au 31 Décembre 2014, les investissements réalisés se sont élevés à 8 063 774 € en euros courants.
- La **réalisation de ces investissements** (attention le programme contractuellement prévu n'est pas atteint à ce stade) **grève l'économie du contrat et structure sa rentabilité**, qui est assurée essentiellement sur la fin du contrat.

ECONOMIE DU CONTRAT – BILAN DE SON EXÉCUTION DEPUIS SON ORIGINE

Une méthode : Analyse en flux de trésorerie



- **Niveau de « cash » généré par le contrat relativement stable depuis 2011** malgré les incohérences constatées sur le niveau des recettes ➔ Élément stratégique
- **Economie artificiellement dégradée dans le CARE** par la méthode d'amortissements financiers retenus par VEOLIA (-1,8 M€ sur la période 2010-2015)

FOCUS SUR LES MODALITES D'AMORTISSEMENTS DES OPERATIONS DE PREMIER ETABLISSEMENT

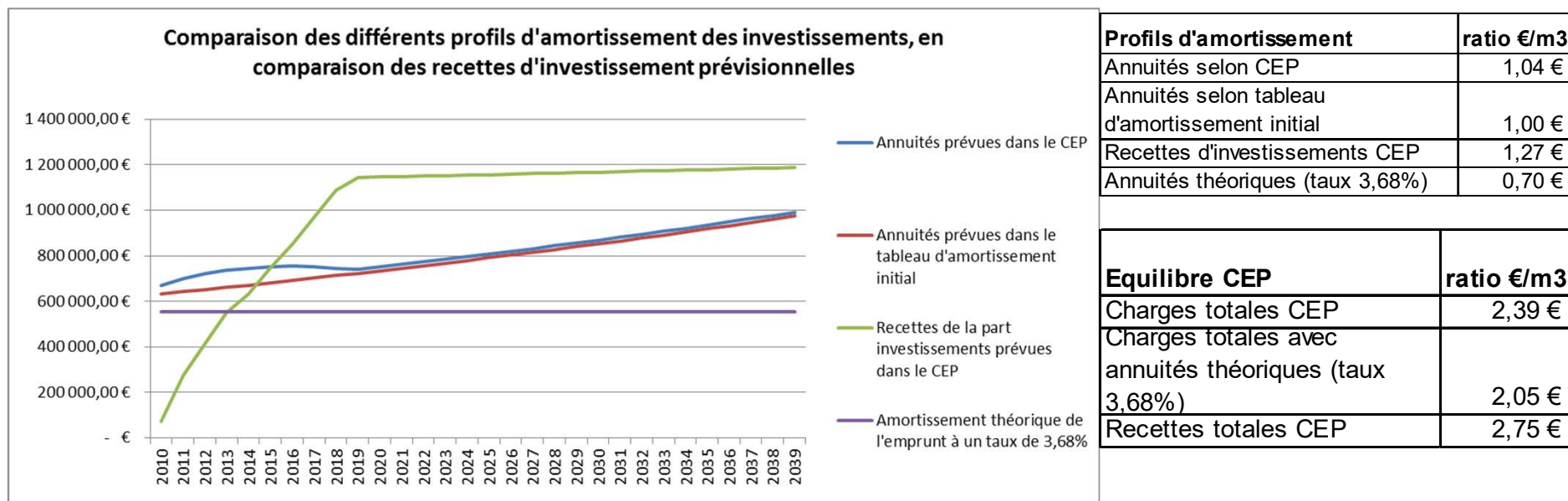
PRINCIPES	APPRECIATION CRITIQUE
1. Prise en compte du montant total des investissements dès la première année	- Contractualisé (annexe au contrat) - Raisonnement économique → lissage de la charge sur la durée du contrat - Déconnexion avec les décaissements réels (cf tab flux de trésorerie)
2. Prise en compte des subventions l'année de leur perception	- Incrémentation dans le calcul des amortissements - Introduction d'une recette réelle dans un raisonnement économique → pas d'engagement du délégataire sur le niveau des subventions attendues
3. Taux de financement fixe 6,5%	- Contractualisé - Taux très élevé au regard des conditions du marché de l'époque ($TME + 0,5\% = 3,58\%$)
4. Progressivité des annuités de 1,5% par an	- Contractualisé - Raisonnement économique et théorique : aucune réalité financière - Renchérissment des frais financiers non justifiés - Capital peu amorti sur la première partie du contrat → cf clause de résiliation
5. Actualisation du capital restant du chaque année	- L'actualisation est annuelle, quelque soit l'année de réalisation de l'investissement (l'investissement de l'année 1 sera actualisé chaque année) - Déconnexion total avec le montant réel à amortir - Renchérissment induit : augmentation du capital remboursé et des frais financiers sans que cela ne soit justifié



Si cette méthode explique la progressivité des tarifs, elle induit néanmoins un renchérissement non justifié des charges financières

FOCUS SUR LES MODALITES D'AMORTISSEMENTS DES OPERATIONS DE PREMIER ETABLISSEMENT

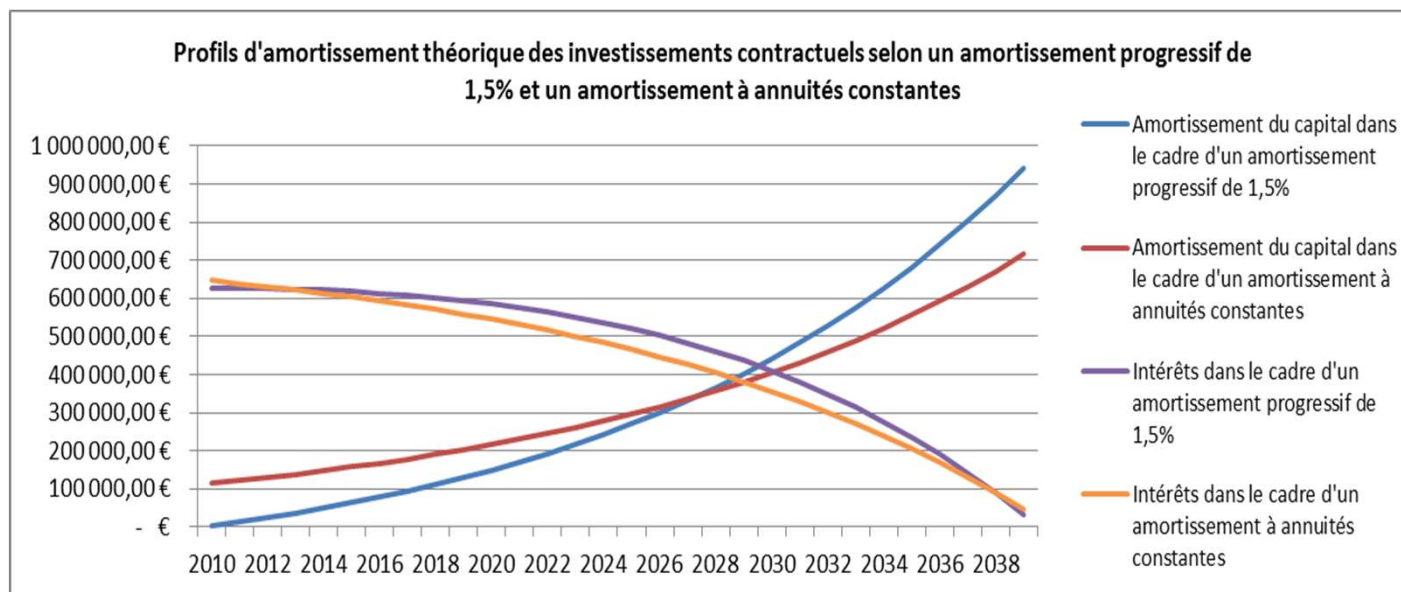
Incohérence de l'économie du contrat dans le CEP



- Les recettes prévisionnelles de la part investissement sont très largement supérieures aux charges prévisionnelles liées à l'amortissement de ces investissements
- Les annuités inscrites au CEP sont supérieures au tableau d'amortissement de manière incompréhensible
- L'écart entre les annuités contractuelles et les annuités théoriques sur la base d'un financement « raisonnable » est énorme (et sans prise en compte de l'actualisation)

FOCUS SUR LES MODALITES D'AMORTISSEMENTS DES OPERATIONS DE PREMIER ETABLISSEMENT

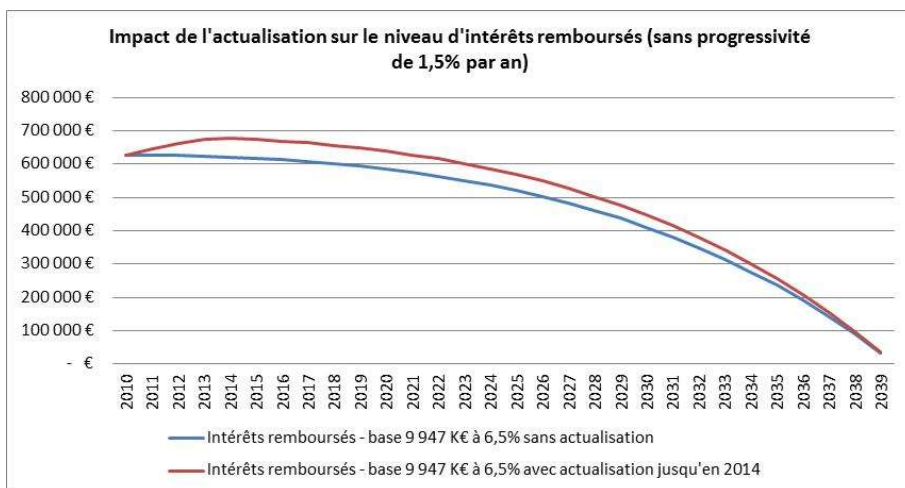
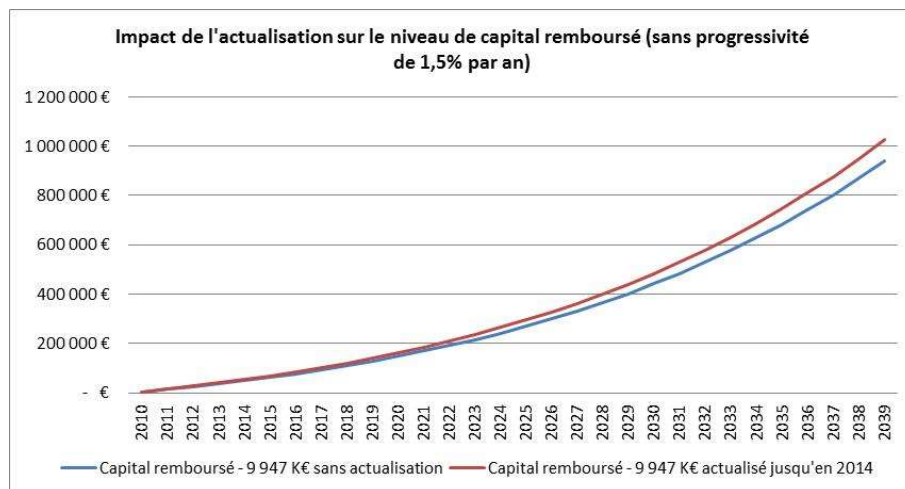
Principe de la progressivité



- La prise en compte d'une progressivité permet d'abaisser l'annuité financière sur les premières années, en contrepartie d'un moindre remboursement du capital
- Elle renchérit comme le montre le graphique le coût des intérêts financiers sur la durée du contrat

FOCUS SUR LES MODALITES D'AMORTISSEMENTS DES OPERATIONS DE PREMIER ETABLISSEMENT

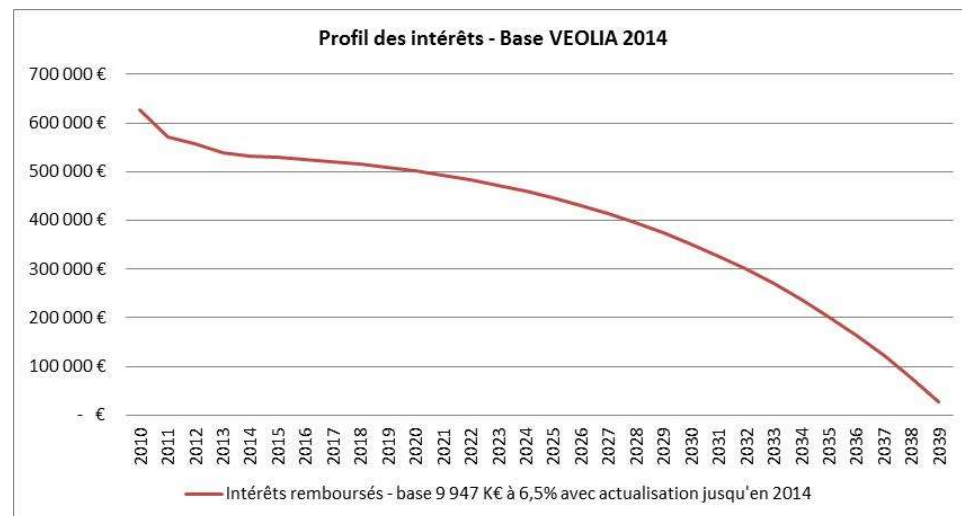
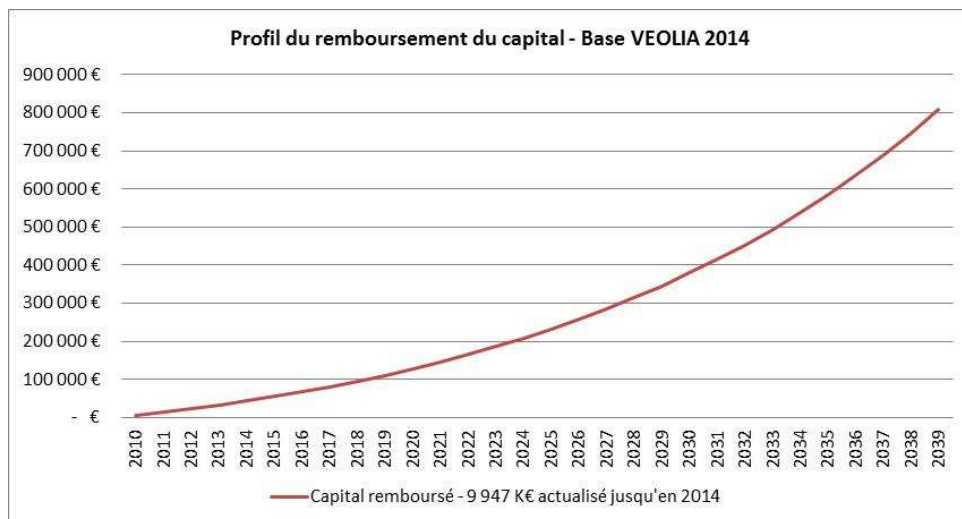
Principe de l'actualisation



- Pour rappel VEOLIA amortit économiquement les investissements dès la première année
- L'actualisation a deux conséquences
 - Elle augmente mécaniquement le niveau de capital remboursé → Renchérissement du fait que l'actualisation est calculée chaque année (le montant réalisé l'année 1 est actualisé chaque année...)
 - Elle augmente de manière drastique les frais financiers sans que cela ne soit justifié

FOCUS SUR LES MODALITES D'AMORTISSEMENTS DES OPERATIONS DE PREMIER ETABLISSEMENT

Impact de la méthode de VEOLIA - CONCLUSION

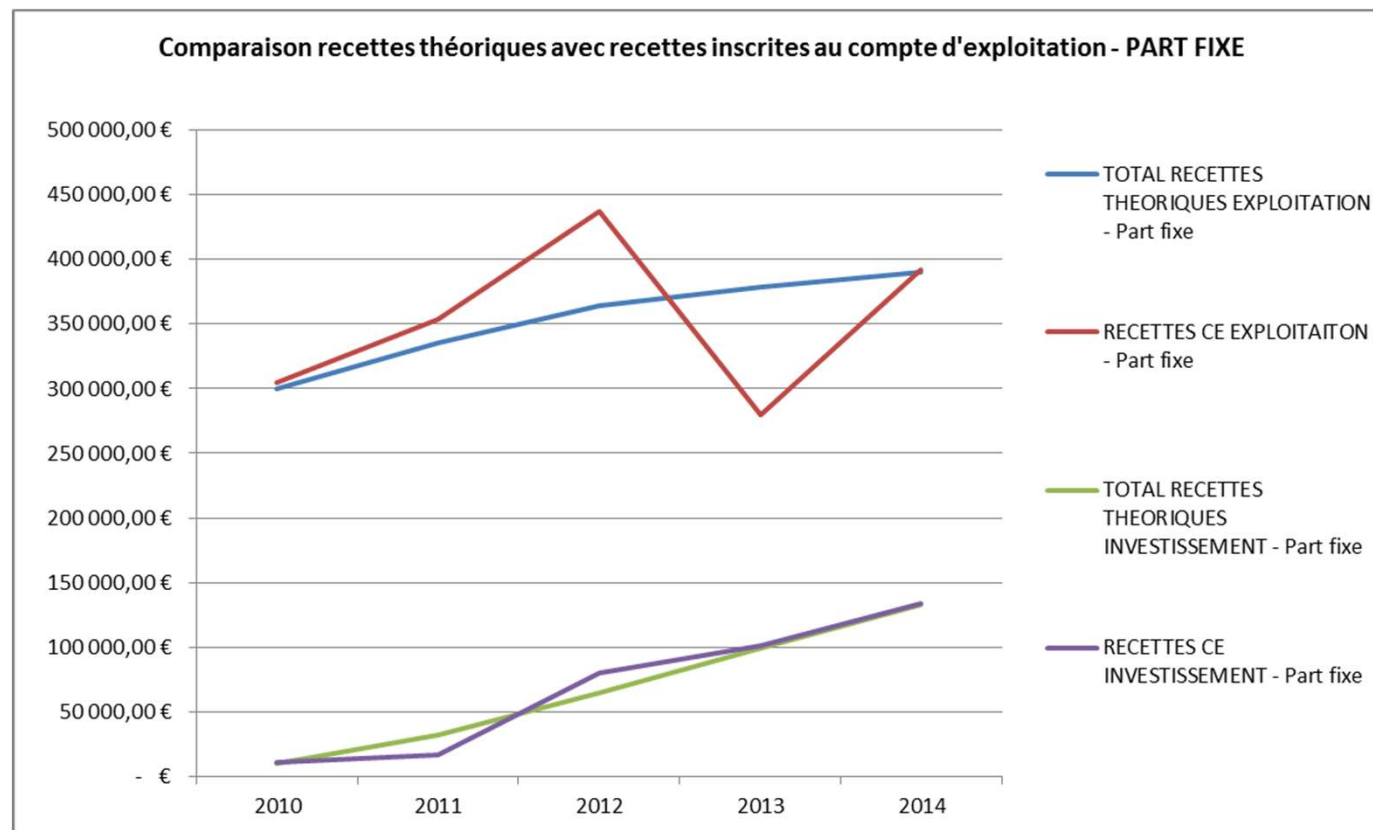


- La méthode retenue contractuellement est **extrêmement onéreuse** pour le contrat
 - Un taux de financement très élevé au regard des conditions du marché de l'époque
 - Un progressivité et une actualisation qui renchérisse fortement le **coût des intérêts financiers**
 - Déconnexion entre le capital réel à rembourser et le capital imputé dans le calcul ce qui induit également un renchérissement du fait de l'actualisation
 - Un contrat qui génère une trésorerie qui n'est pas prise en compte dans le calcul des frais financiers → cf tab de flux de trésorerie

Nécessité de renégocier la part Investissement des tarifs assise sur cette méthode et dont la progressivité n'apparaît pas, en l'état des éléments disponibles, justifiées.

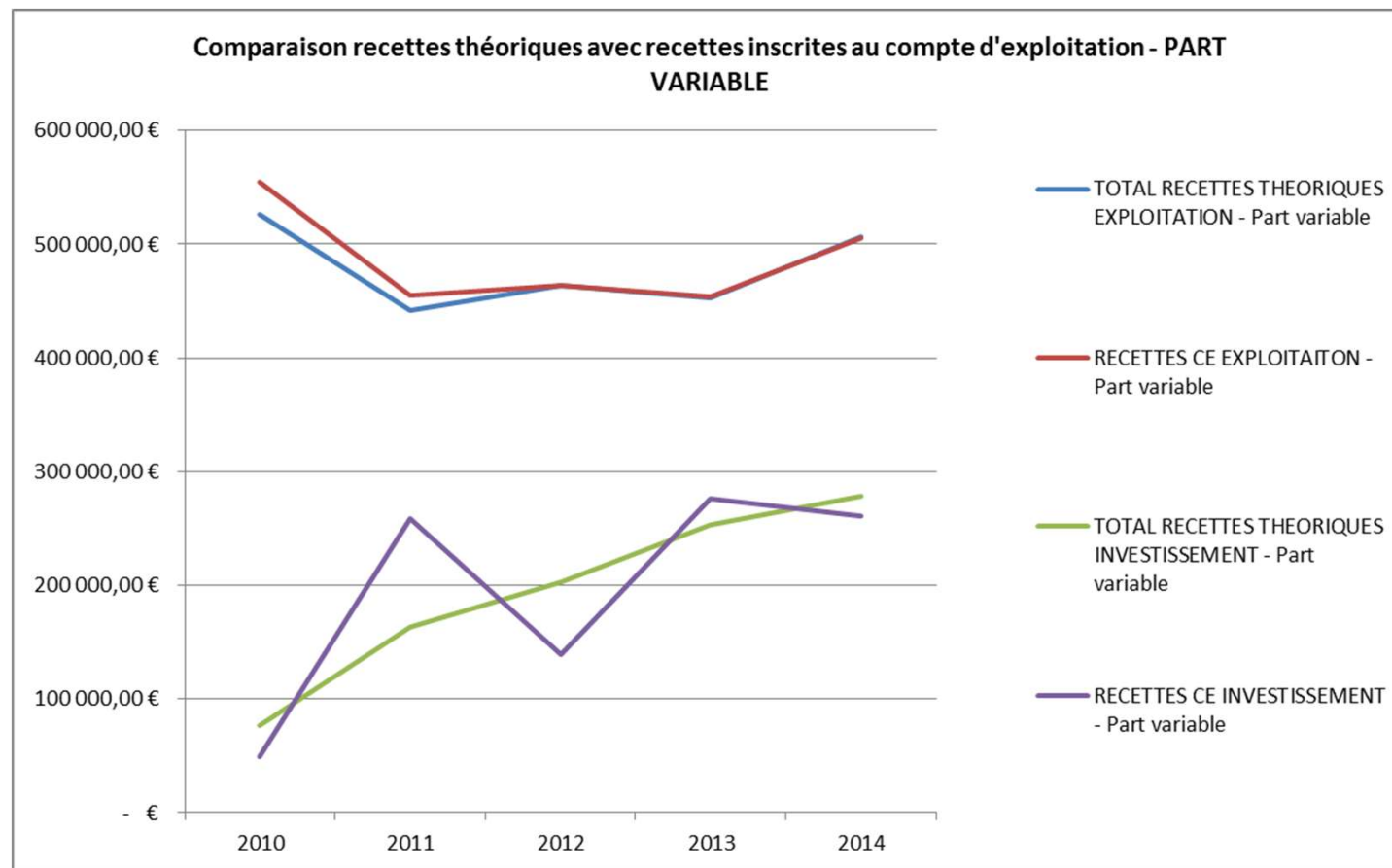
RATTACHEMENT DES PRODUITS AUX EXERCICES

- Constat de décalages importants entre les recettes théoriques et les recettes affichées au compte d'exploitation
- Part fixe



RATTACHEMENT DES PRODUITS AUX EXERCICES

- Part variable



PRINCIPE DE RATTACHEMENT

PART VARIABLE

- Les recettes rattachées à un exercice n sont déterminées sur la base :
 - Des volumes facturés de l'exercice n
 - Des « débits à établir », qui sont les volumes estimés de l'exercice n, correspondant à la période entre la date de relève du compteur et le 31/12 de l'exercice n → l'eau en compteur
- Pour l'exercice N+1, on retient :
 - Les volumes facturés de l'exercice n+1
 - On soustrait les DAE de l'exercice n
 - On ajoute les DAE de l'exercice n+1
- Ainsi, moins le volume facturé est important, plus la part des volumes estimés est grande

PART FIXE

En théorie, les abonnements étant facturés d'avance, il n'y a pas de DAE sur les parts fixes. Cependant, s'il y a un report de la facturation à l'année n+1, les recettes liées aux abonnements sont alors estimées.

PART FIXE

Abonnement	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre d'abonnés	5 622	5 677	5 752	6091	6283
Nbre de parts fixes (logements)	10 338	10 620	10 833	11017	11076
Nombre de facture dans l'exercice	2 factures 1er semestre 2010 2e semestre 2010	1 facture 1er semestre 2011	3 factures 2e semestre 2011 1er semestre 2012 2e semestre 2012	2 factures 1er semestre 2013 2e semestre 2013	2 factures 1er semestre 2014 2e semestre 2014
Etat des produits liés à l'abonnement	2010	2011	2012	2013	2014
Total des produits part Abonnement	314 924 €	369 479 €	517 054 €	380 598 €	526 401 €
DAE n-1	0 €	0 €	-182 325 €	-107 564 €	0 €
Part exploitation	304 427 €	170 935 €	512 129 €	387 247 €	392 437 €
Part investissement	10 498 €	16 220 €	79 686 €	100 914 €	133 964 €
DAE n	0 €	182 325 €	107 564 €	0 €	0 €
Historique des tarifs appliqués (pour mémoire)	2010	2011	2012	2013	2014
	30,00 €/an	34,54 €/an	39,61 €/an	43,35 €/an	47,21 €/an
Abonnement Exploitation	14,50 €/sem	15,77 €/sem	16,80 €/sem	17,18 €/sem	17,61 €/sem
Abonnement Investissement	0,50 €/sem	1,50 €/sem	3,00 €/sem	4,50 €/sem	6,00 €/sem
Prix moyen total des produits	30,46 €/abt	34,79 €/abt	37,80 €/abt	44,31 €/abt	47,53 €/abt
Prix moyen des produits facturés sur l'exercice	30,46 €/abt	17,62 €/abt	36,42 €/abt	44,31 €/abt	47,53 €/abt

PART FIXE

- 2010 : décalages mineurs pouvant s'expliquer
- 2011 : seule la part fixe du premier semestre 2011 a été facturée, sans explications de la part du délégataire. Le délégataire a donc estimé un montant de 182 325 € correspondant à la facturation de l'abonnement du deuxième semestre (soit un coût par part fixe de 17,17 € correspondant au montant de l'abonnement 2011).
- 2012 : trois facturations d'abonnement : le deuxième semestre 2011 et les deux semestres de l'année 2012. Le montant de 182 325 € qui avait été estimé en 2011 a bien été déduit du montant total facturé pour déterminer le montant total des produits de l'exercice.
En revanche, le délégataire a de nouveau estimé une partie des produits pour un montant total de 107 564 €, qui correspond à une provision de la prime pour épuration ! Ce choix n'est pas acceptable et nuit à la lisibilité des comptes.
- 2013-2014 : pas de commentaires particuliers (excepté la reprise de provision en 2013 qui vient minorer les produits de la part fixe).

PART VARIABLE

Synthèse des volumes facturés dans l'exercice et des volumes d'eau dans les compteurs	2010	2011	2012	2013	2014
Total volumes facturés dans l'exercice et des volumes d'eau dans les compteurs	957 076 m ³	732 498 m ³	732 202 m ³	720 809 m ³	760 724 m ³
Reprise du volume estimé	0 m ³	-608 276 m ³	-936 151 m ³	-484 479 m ³	-393 494 m ³
Volumes facturés dans l'exercice	348 800 m ³	404 623 m ³	1 183 874 m ³	811 794 m ³	788 768 m ³
Estimation du volume Eau dans les compteurs	608 276 m ³	936 151 m ³	484 479 m ³	393 494 m ³	365 450 m ³
Nombre de facture dans l'exercice	1 facture 1er semestre 2010	1 facture 2e semestre 2010	3 factures 1er semestre 2011 2e semestre 2011 1er semestre 2012	2 factures 2e semestre 2012 1er semestre 2013	2 factures 2e semestre 2013 1er semestre 2014

Etat des produits liés à la consommation	2010	2011	2012	2013	2014
Total des produits part Consommation Exploitation (1)	526 396 €	455 300 €	463 311 €	454 035 €	505 681 €
DAE n-1	0 €	-334 553 €	-564 686 €	-306 772 €	-246 957 €
Produits facturés dans l'exercice	191 843 €	225 167 €	721 225 €	513 851 €	509 321 €
DAE n	334 553 €	564 686 €	306 772 €	246 957 €	243 317 €
Total des produits part Consommation Investissement (2)	76 563 €	258 835 €	139 100 €	275 788 €	260 321 €
DAE n-1	0 €	-48 662 €	-273 543 €	-122 331 €	-147 364 €
Produits facturés dans l'exercice	27 901 €	33 954 €	290 312 €	250 756 €	276 049 €
DAE n	48 662 €	273 543 €	122 331 €	147 364 €	131 635 €
Total des produits part Consommation (1+2)	602 960 €	714 135 €	602 411 €	729 824 €	766 002 €
DAE n-1	0 €	-383 216 €	-838 230 €	-429 103 €	-394 320 €
Produits facturés dans l'exercice	219 744 €	259 121 €	1 011 537 €	764 606 €	785 370 €
DAE n	383 216 €	838 230 €	429 103 €	394 320 €	374 952 €

Historique des tarifs appliqués (pour mémoire)	2010	2011	2012	2013	2014
Part Exploitation Année N	0,5500 €/m ³	0,6032 €/m ³	0,6332 €/m ³	0,6276 €/m ³	0,6658 €/m ³
Part Investissement 1er semestre N	0,0800 €/m ³	0,1532 €/m ³	0,3003 €/m ³	0,3745 €/m ³	0,3714 €/m ³
Part Investissement 2ème semestre N	0,0800 €/m ³	0,2922 €/m ³	0,2525 €/m ³	0,3289 €/m ³	0,3602 €/m ³

Tableau de calcul des prix moyens part investissement	2010	2011	2012	2013	2014
Prix moyen (2)/(1)	0,0800 €/m³	0,3534 €/m³	0,1900 €/m³	0,3826 €/m³	0,3422 €/m³
Tarif utilisé pour le calcul des produits estimés pour la valorisation du DAE N-1	0,0800 €/m ³	0,0800 €/m ³	0,2922 €/m ³	0,2525 €/m ³	0,3745 €/m ³
Prix moyen facturé sur l'exercice (tient compte.....)	0,0800 €/m ³	0,0839 €/m ³	0,2452 €/m ³	0,3089 €/m ³	0,3500 €/m ³
Tarif utilisé pour le calcul des produits estimés pour la valorisation du DAE N	0,0800 €/m ³	0,2922 €/m ³	0,2525 €/m ³	0,3745 €/m ³	0,3602 €/m ³

PART VARIABLE

- 2010 : le délégataire reconnaît une surévaluation de l'eau en compteur. Elle est liée selon lui au calcul projeté d'une consommation sur 6 à 7 mois en extrapolant une consommation moyenne journalière de référence basée sur quelques semaines seulement.
- 2011: le délégataire a procédé uniquement à la facturation du deuxième semestre 2010. Or les DAE (débits à établir) de la part investissement ont été valorisés entièrement aux tarifs de la part investissement du 2^{ème} semestre (0,2922 € HT) alors qu'il convenait également de valoriser les débits à établir du 1^{er} semestre 2011 (au tarif de 0,1532 € HT). Ce choix du délégataire a conduit à surévaluer les produits liés à la part consommation investissement, ce qui explique la chute importante des produits de la part consommation investissement sur l'exercice 2012.
- 2013 : le délégataire a valorisé les DAE de l'exercice au tarif du 1^{er} semestre 2013, en totale incohérence avec les choix faits sur les exercices précédents (tarifs du 2^{ème} semestre pris en compte). → Surévaluation des recettes d'un montant de 27 k€ environ.
- En 2014, les produits de la part consommation investissement se trouvent ainsi en diminution malgré l'augmentation des volumes vendus, du fait de la reprise des DAE 2013.

SYNTHÈSE

- En synthèse certains choix opérés par le délégataire n'apparaissent pas logiques et nuisent à la lisibilité des comptes. Dans le cadre de la négociation il serait judicieux de figer un peu plus les règles de rattachement des produits et charges à l'exercice.

FOCUS SUR LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2010	2011	2012	2013	2014
CHARGES DE PERSONNEL reconstituées					
Réseau	1 238	12 137	14 200	11 972	20 076
<i>Curage</i>	387	7 034	8 137	5 484	1 536
<i>Entretien & Réparation</i>	0	1 335	1 938	571	12 540
<i>Plan et police des branchements</i>	852	3 768	4 125	5 917	6 000
Station d'épuration	224 964	243 653	245 718	280 673	231 600
<i>Fonctionnement & Entretien</i>	224 964	243 653	245 718	280 673	231 600
Analyses autosurveillance	6 756	10 193	8 169	8 886	6 720
Encadrement	0	70 066	87 068	228 685	26 894
Autres (dont facturation et non-valeurs clients)	nc	nc	nc	nc	88 026
Frais généraux de structure	nc	nc	nc	nc	123 406
Montant poste personnel CARE	374 871	438 764	475 529	503 411	490 394

- Des charges de personnel globalement en hausse depuis le début du contrat
- L'affectation d'une quote-part de frais de structures aux charges de personnel constitue la variable d'ajustement d'un exercice à l'autre.
- Cette quote-part est assise sur la valeur ajoutée du contrat
- Un ratio par ETP de l'ordre de 55-60 k€ élevé

FOCUS SUR LES CHARGES D'EXPLOITATION

	2010	2011	2012	2013	2014
CHARGES DE SOUS-TRAITANCE, MATIERES ET FOURNITURES reconstituées					
Réseau	2 854	4 728	2 993	5 572	6 076
Matériel (véhicule et engins de curage)	1 479	4 352	1 485	1 310	2 606
Sous-traitance Entretien & réparation	795	350	121	3 850	26
Fournitures Entretien & réparation	580	26	825	317	1 722
Fournitures plans et police des branchements	0	0	562	95	1 722
Station d'épuration	131 405	130 056	140 704	166 510	188 285
Pièces maintenance	0	9 406	15 600	13 503	15 195
Fournitures d'entretien courant et consommables	8 804	5 498	2 718	2 559	5 141
Sous-traitance	11 236	9 900	11 246	25 363	30 281
Evacuation refus de dégrillage, graisses, sables	8 522	8 420	8 336	10 007	11 014
Evacuation boues	102 843	96 832	102 805	115 078	126 655
Montant poste sous-traitance, matières et fourn	142 688	145 655	166 795	175 145	192 269

- Des charges d'achats et sous-traitance en hausse, comme les charges de personnel
- Le poste principal est l'évacuation des boues

FOCUS SUR LES OPERATIONS DE GER

- A ce stade il convient de relever que les dépenses de renouvellement sont supérieures aux travaux prévisionnels prévus à l'annexe 2 du contrat
- Néanmoins :
 - Le dispositif contractuel est lacunaire sur le sort des excédents au terme du contrat
 - Il est délicat de suivre les obligations du délégataire qui mélange le renouvellement patrimonial et fonctionnel
 - → **Refonte du dispositif contractuel nécessaire**

PLANNING PRÉVISIONNEL DE NÉGOCIATIONS

Planning prévisionnel de négociations																														
	2016										2017																			
Mois	Novembre				Décembre					Janvier				Février				Mars					Avril				Mai			
Semaine	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S01	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21
Présentation de l'audit			★																											
Réponse du délégataire à la demande de renégociation							★																							
Plage de négociations avec le délégataire																														
Formalisation de l'avenant																														
Soumission à l'assemblée délibérante, contrôle de légalité, Notification etc.																														

Merci pour votre attention.

