

CONTRAT DE TRANSITION DU SERVICE PUBLIC DE L'EAU POTABLE ET DE L'ASSAINISSEMENT

Communauté d'agglomération

Cap EXCELLENCE

2019-2020



CONTRAT DE TRANSITION DU SERVICE PUBLIC DE L'EAU POTABLE ET DE L'ASSAINISSEMENT

Entre

La Communauté d'Agglomération Cap Excellence (Cap Excellence), représentée par le Président, Monsieur Eric JALTON, dûment habilité à la signature des présentes par délibération en date du 27 février 2019,

Désignée ci-après la Collectivité

Et L'État, représenté par Monsieur Philippe GUSTIN, Préfet de la Région Guadeloupe, Préfet de la Guadeloupe

Et La Région Guadeloupe, représentée par Monsieur Ary CHALUS, Président

Et Le Département Guadeloupe, représenté par Madame Josette BOREL-LINCERTIN, Présidente

Et l'Agence Française de Développement, représentée par Madame Odile LAPIERRE, Directrice Guadeloupe et îles du Nord

Et la Caisse des Dépôts et Consignations, représentée par Monsieur Christophe LAURENT, Directeur régional Antilles Guyane

Et l'Agence Régionale de Santé, représentée par Madame Valérie DENUX, Directrice générale

Et l'Agence Française pour la Biodiversité, représentée par Monsieur Christophe AUBEL, Directeur Général

Et le Comité de l'Eau et de la Biodiversité, représenté par Madame Sylvie GUSTAVE DIT DUFLO, Présidente

Et l'Office de l'Eau, représenté par Monsieur Marcel SIGISCAR, Président délégué

Fait à Basse-Terre, le

Le Préfet de la Région Guadeloupe,
Préfet de la Guadeloupe

Philippe GUSTIN

Le Président du Conseil Régional

Ary CHALUS

La Directrice Guadeloupe et îles du Nord
de l'Agence Française de Développement

Odile LAPIERRE

La Présidente du Comité de l'Eau et de la Biodiversité

Sylvie GUSTAVE-DIT-DUFLO

La Directrice générale de
l'Agence Régional de Santé

Valérie DENUX

Le Président de la Communauté d'Agglomération
de Cap Excellence

Eric JALTON

La Présidente du Conseil Départemental

Josette BOREL-LINCERTIN

Le Directeur régional Antilles Guyane
de la Caisse des Dépôts et Consignations

Christophe LAURENT

Le Président délégué de l'Office de L'Eau

Marcel SIGISCAR

Le Directeur général de
l'Agence Française pour la Biodiversité

Christophe AUBEL

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	5
1.Préambule.....	7
2.Objet et durée du contrat.....	8
2.1.Objet.....	8
6.2Durée.....	8
3.Diagnostic des services d'eau et d'assainissement.....	9
3.1.Préambule.....	9
3.2.Contexte global.....	9
3.2.1.Le service de l'eau potable.....	11
3.2.2.Le service d'assainissement.....	11
3.2.3.GEMAPI.....	13
3.3.Analyse des conditions d'exercice des services d'eau et d'assainissement.....	13
3.3.1.Une gestion au travers d'une régie personnalisée à personnalité morale.....	13
3.3.2.La mise en place d'un contrat d'objectifs avec Eau d'Excellence.....	14
3.3.3.Un service fortement dépendant des autres parties prenantes du territoire.....	15
3.3.4.Un exercice 2019 « charnière ».....	16
3.4.Un diagnostic des performances des services.....	17
3.4.1.Eau potable.....	17
3.4.2.Assainissement.....	19
3.5.Une évaluation de la santé financière et budgétaire des services.....	22
3.5.1.Préambule.....	22
3.5.2.Evaluation de la santé financière des services.....	24
3.5.3.Retour sur les Observations de la Chambre Régionale des Comptes.....	34
3.5.4. Consolidation des comptes des deux entités.....	37
3.6.Une analyse organisationnelle et de la gouvernance des services.....	40
3.6.1.Autorité organisatrice jusqu'au 28 février 2019.....	40
3.6.2.Régie Eau d'Excellence.....	40
3.6.3.Organisation jusqu'au 28 février 2019.....	40
3.6.4.Organisation depuis le 1 ^{er} mars 2019.....	42
3.6.5.Gestion communale des pluviales urbaines.....	43
3.7.En synthèse.....	43
4.Orientations stratégiques d'amélioration.....	45
1.1Le Contrat de Transition s'inscrit dans les objectifs du plan Eau-DOM, de la Conférence des Acteurs et du Plan d'actions prioritaires (PAP).....	45

4.2.Présentation des orientations stratégiques de la Collectivité.....	46
4.2.1.Axe n°1 : Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée.....	46
4.2.2.Axe n°2 : Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine.....	46
4.2.3.Axe n°3 : Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant.....	47
4.2.4.Axe n°4 : Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant.....	48
4.2.5.Axe n°5 : Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion.....	48
4.3.Un phasage des priorités en adéquation avec les besoins des services.....	48
4.4.Un programme d'actions étayé par une trajectoire financière visant la soutenabilité.....	51
4.4.1.Préambule.....	51
4.4.2.Détail des actions de restauration des équilibres.....	51
4.4.3.Une trajectoire financière soutenable.....	56
4.5.L'engagement de la collectivité à proposer une réorganisation de la gouvernance de l'eau en Guadeloupe.....	64
5.Plan d'actions détaillé.....	65
5.1.Vision synthétique.....	65
5.2.Format des actions - Détail.....	67
5.2.1.Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée.....	67
5.2.2.Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers et tendre vers une gestion financière saine.....	73
5.2.3.Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant.....	81
5.2.4.Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant.....	86
5.2.5.Axe n°5 - Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion.....	94
5.3.Liste des actions.....	100
5.3.1.Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée.....	100
5.3.2.Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine.....	100
5.3.3.Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant.....	101
5.3.4.Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant.....	102
5.3.5.Axe n°5 – Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion.....	103
6.Budget et modalités de financement.....	105
6.1.Synthèse des enveloppes budgétaires allouées au présent Contrat de Transition.....	105
6.2.Définition des modalités communes de financement.....	106
6.2.1.Modalités pratiques.....	106
6.2.2.Logique globale du Contrat.....	106
6.2.3.Efforts des bailleurs.....	106
7.suivi du Contrat de Transition.....	108
7.1.Comité de suivi.....	108
7.2.Suivi et évaluation du Contrat de Transition.....	108
7.3.Révision du Contrat de Transition.....	109
8. Annexe 1 – Plan d'action détaillé.....	110

1. PRÉAMBULE

Les ministres de l'environnement, des outre-mer et des affaires sociales et de la santé ont signé le 30 mai 2016, avec l'AFD et la CDC, un plan d'actions pour les services d'eau potable et d'assainissement en Guadeloupe, Guyane, Martinique, à La Réunion, Mayotte et Saint-Martin. Il a pour vocation d'accompagner les collectivités compétentes dans l'amélioration du service rendu à leurs usagers en matière d'eau potable et d'assainissement, en leur proposant un nouveau mode de contractualisation (Contrat de Progrès), défini par des principes directeurs déclinés au plus près des réalités de chaque territoire.

La conférence régionale des acteurs de l'eau (CRE), qui s'est tenue pour la première fois le 27 septembre 2016 en Guadeloupe, vise à décliner ce plan d'actions au niveau local. Elle est coprésidée par le Préfet de la Guadeloupe, la Présidente du Conseil Départemental et le Président du Conseil Régional. Elle réunit le Président du Comité Eau et Biodiversité, l'Office de l'Eau, l'Agence Régionale de Santé, l'AFB (ex-ONEMA), l'AFD, la CDC et les services de l'État.

Son premier objectif a été d'établir, en concertation avec les collectivités compétentes, un document stratégique identifiant les priorités du plan d'actions pour les cinq années à venir et les lignes directrices du dispositif de contractualisation visant à mettre en œuvre les principes directeurs du plan. Il définit en outre les critères qui permettront de sélectionner les collectivités candidates au dispositif.

Les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du plan d'actions pour les services d'eau potable et d'assainissement ont été définis par la conférence régionale des acteurs de l'eau comme suit :

- OS 1 : restaurer les capacités financières des services publics de l'eau et de l'assainissement ;
- OS 2 : redéfinir les priorités techniques pour offrir un service public de l'eau potable et de l'assainissement de qualité et durable ;
- OS 3 : accompagner les investissements lourds en eau et assainissement de manière ciblée, en lien avec la mise en œuvre effective des actions de renforcement des capacités financières et techniques des services ;
- OS 4 : mieux intégrer les politiques d'eau potable et d'assainissement dans les grands enjeux de développement du territoire.

Ce document stratégique pour la mise œuvre du plan d'actions pour les services d'eau potable et d'assainissement en Guadeloupe a été présenté à chaque collectivité compétente en matière d'eau et d'assainissement qui y ont toutes adhéré.

Les Contrats de Progrès ambitionnent de définir les objectifs et moyens dédiés (plan d'investissement et de renforcement des capacités) à l'amélioration des performances technique et financière des services d'eau et d'assainissement des collectivités territoriales, avec pour priorité une responsabilité des collectivités autour de la gestion du service aux usagers. L'objectif de ce nouveau mode de contractualisation entre les financeurs du secteur et les autorités organisatrices est de permettre à ces dernières de renforcer leurs capacités. Le contenu du Contrat de Progrès est par ailleurs proportionné à la nature des enjeux auxquels doit faire face la Collectivité.

Le 1er février 2018, en Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP), les collectivités prenaient l'engagement de poursuivre les réflexions sur la gouvernance de l'eau en Guadeloupe. Le 27 décembre 2018, la Conférence des Présidents d'EPCI concrétisait cet engagement en proposant un processus de concertation visant un aboutissement d'ici la fin du premier semestre 2019. Par ailleurs, l'évolution de la gouvernance constitue aussi l'une des principales recommandations de l'audit interministériel sur l'eau potable en Guadeloupe paru en juillet 2018 et du diagnostic transversal de l'eau et de l'assainissement en Guadeloupe, paru en janvier 2018.

La CRE, prenant acte de ces nouveaux éléments de contexte, invite les collectivités bénéficiaires du plan eau DOM, à s'inscrire dans un Contrat de transition resserré, à la temporalité compatible avec la fin des travaux prévus au plan d'actions prioritaires acté en CTAP du 1er février 2018, et avec la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance capable d'assurer le portage des investissements conséquents restant à couvrir à l'issue du plan d'actions.

2. OBJET ET DURÉE DU CONTRAT

2.1. Objet

Le contrat de Transition est signé dans l'intervalle de définition et de mise en place d'une nouvelle organisation des services d'eau en capacité de porter les investissements futurs à l'horizon début 2020. Dans cette perspective, les priorités du Contrat de Transition sont resserrées sur les 2 premières priorités définies par la CRE dans son document stratégique, à savoir la restauration des capacités techniques et financières, en cohérence avec les préconisations du rapport IRSTEA et la mise en œuvre du plan d'actions prioritaires.

Le présent Contrat est avant tout un contrat d'objectifs, non pas parce qu'il va permettre une évaluation des performances des services et des organisations, mais bien plus parce qu'il représente un outil de pilotage des moyens déployés pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Après avoir rappelé le contexte technique et administratif dans lequel le Service Public de l'Eau s'exécute au niveau de la Collectivité, il précise les relations entre la Collectivité et la Conférence Régionale des Acteurs de l'Eau (CRE) au titre des engagements réciproques liant les parties par le présent Contrat. Il est attendu que la Collectivité, dans l'exercice de ses compétences, traduise ses engagements sous le format le mieux adapté, le cas échéant, vis-à-vis de :

- Son opérateur Eau d'Excellence
- Ses partenaires (communes notamment).

Le Contrat fixe ensuite les objectifs et les performances et/ou marqueurs de progrès à atteindre par le service et décrit les outils, tels que les indicateurs, qui permettront d'évaluer les moyens mis en œuvre par la Communauté d'Agglomération Cap Excellence et l'atteinte ou non de ces objectifs.

A ce titre, il est rappelé que les priorités concernant les missions exercées actuellement par la Collectivité au titre des compétences Eau potable et Assainissement sont déclinées en 5 axes principaux, de nature technique, économique, organisationnelle, sociale et environnementale, énoncés ci-après :

- **Axe n°1** : Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée des services d'eau et d'assainissement
- **Axe n°2** : Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine
- **Axe n°3** : Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant
- **Axe n°4** : Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant
- **Axe n°5** : Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils de gestion modernes

6.2 Durée

Le présent Contrat prend effet à sa date de signature. Il prendra fin de manière anticipée à la date de signature du Contrat de Progrès de la future structure unique de l'eau en Guadeloupe, et en tout état de cause au plus tard le 31/12/2020. Toutes les actions listées dans le présent Contrat qui ne seraient pas achevées ou qui n'auraient pas encore été commencées ont vocation à être reprises dans le Contrat de Progrès de la structure unique de l'eau de Guadeloupe.

3. DIAGNOSTIC DES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT

3.1. Préambule

En amont de la rédaction du présent Contrat de Transition, un diagnostic des services partagé entre les parties a été réalisé. Il constitue le « **point zéro** » du Contrat de Transition. Ce diagnostic dresse la situation présentée dans les paragraphes suivants. Le diagnostic est partagé entre les parties prenantes du contrat lors d'un temps d'échange dédié.

Au-delà des échanges avec la collectivité et la régie Eau d'Excellence, les documents ressources utilisés pour construire ce diagnostic sont essentiellement les suivants :

- Schéma Directeur Eau Potable des Abymes et de Pointe-à-Pitre (Décembre 2016)
- Schéma Directeur Assainissement Collectif des Abymes et de Pointe-à-Pitre (Juin 2015)
- Schéma Directeur de Gestion des Eaux Pluviales des Abymes et de Pointe-à-Pitre (Décembre 2015)
- Diagnostic transversal des services d'eau et d'assainissement de Guadeloupe réalisé en 2017-2018 par Espelia
- Rapports annuels du délégataire produits par Générale des Eaux de Guadeloupe antérieurement à 2017
- Rapports d'activité de la régie Eau d'Excellence pour l'année 2017
- Données issues des Rapports sur le Prix et la Qualité du Service (RPQS) 2014 à 2016 et disponibles au sein de l'observatoire des services publics de l'eau et de l'assainissement
- Rapport d'évaluation à 360° des services d'eau et d'assainissement de Cap Excellence réalisé par Espelia en Juillet 2016
- Mission d'expertise financière réalisée par Calia en février 2017
- Mission de prospective financière réalisée par Calia en Juin 2018
- Une analyse des conditions d'exercice des compétences eau et assainissement
- Des entretiens avec les différents responsables au sein de la régie Eau d'Excellence conduits en avril 2017 et juin 2018
- Le rapport IRSTEA « Amélioration des performances à court terme des stations de traitement des eaux usées non conformes à la Directive ERU » de Juin 2017
- Le rapport d'expertise IRSTEA « Expertise eau potable en Guadeloupe » de 2018

3.2. Contexte global

Suite à la création de la Communauté d'Agglomération Cap Excellence en décembre 2008, les compétences eau et assainissement des communes de Pointe-à-Pitre et des Abymes ont été transférées à la Communauté d'Agglomération.

Ainsi, la création de Cap Excellence a eu pour conséquence :

- La dissolution du SIEPA « Syndicat Intercommunal des Eaux de Pointe-à-Pitre et des Abymes » pour le territoire de Pointe-à-Pitre et la partie urbaine du territoire des Abymes,
- Par voie de conséquence, le retrait de Cap Excellence du SIAEAG pour la compétence Eau qui était limitée à la production, l'adduction et le stockage de l'eau en amont des ouvrages propres au SIEPA (à l'exclusion de la distribution)
- Le retrait du SIGF « Syndicat Intercommunal des Grands Fonds » pour la partie rurale des Abymes.

Par la suite, la Communauté d'Agglomération a repris en direct l'exploitation des services de Baie-Mahault.

Les services d'eau et d'assainissement de Cap Excellence étaient exploités par la Générale des Eaux Guadeloupe dans le cadre d'un contrat de gérance pour la partie urbaine et dans le cadre d'un contrat d'affermage pour la partie rurale des Abymes.

Suite à la décision de GDEG de se retirer des activités d'exploitation en Guadeloupe, Cap Excellence a choisi de reprendre en régie les services publics de l'eau potable et de l'assainissement collectif et ainsi de créer à compter du 1er janvier 2017 la régie Eau d'Excellence.

Les statuts d'Eau d'Excellence prévoient que l'opérateur public soit en charge de l'exploitation des services d'eau et d'assainissement collectif, tout en laissant la gestion des investissements à Cap Excellence. Eau d'Excellence se présente sous la forme d'une régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Résultat des termes du protocole transactionnel de sortie des contrats de gérance et d'affermage, les effectifs de la régie ont été structurés à l'aide des anciens agents de GDEG (84 agents de droit privé effectivement transférés), complétés de recrutements réalisés en 2017 (20 agents de droit privé à fin 2017), le Directeur de la Régie et la comptable de la régie (2 agents de droit public).

Première communauté d'agglomération du territoire ayant la compétence eau et assainissement, Cap Excellence est une structure relativement jeune dotée de capacités sectorielles, concentrées au sein d'une direction générale adjointe des eaux, structurée en trois pôles opérationnels (exploitation, investissement et prospective-gestion des eaux pluviales), et dotée de 10 personnes mais également des moyens des autres Directions Générales Adjointes de la Communauté d'Agglomération. Dans ce contexte, l'exercice des compétences eau et assainissement par Cap Excellence est complexe à plusieurs titres :

- D'une part, Cap Excellence a subi par « effets de bord » les difficultés organisationnelles et financières du SIAEAG,
- D'autre part, l'état patrimonial et financier des services dont elle a hérité l'ont rapidement confrontée à une équation insoluble.

Face aux difficultés de plus en plus aiguës, différentes expertises ont été conduites depuis 2015, afin d'en identifier les causes et d'apprécier les capacités de Cap Excellence à inscrire ses services d'eau et d'assainissement dans une certaine durabilité technique et financière.

Les résultats de ces expertises ont systématiquement abouti à réaffirmer la nécessité de « briser le cercle vicieux » dans lequel se retrouve Cap Excellence :

- Pour l'eau potable : des déficits récurrents dus notamment à des problèmes de recouvrement une impossibilité à faire face aux investissements nécessaires, une dégradation des performances d'exploitation (principalement le rendement de réseau), un déficit d'image du service public, un contexte social n'autorisant pas de hausses significatives du prix de l'eau ;
- Pour l'assainissement : des constats identiques à l'eau potable doublés d'un faible taux de raccordement par rapport aux capacités épuratrices des équipements de traitement des eaux usées et de réseaux très sensibles aux eaux claires parasites.

Afin de sortir de cette spirale, Cap Excellence a adopté un Plan Pluriannuel d'Investissement ambitieux visant notamment à réduire sa dépendance aux achats d'eau ou encore à moderniser la gestion de l'eau potable.

Dans le cadre de l'exercice de sa compétence en matière d'Eau et d'Assainissement, la Communauté d'Agglomération CAP Excellence a, par sa délibération du 19 décembre 2018 procédé à la clôture de ses budgets annexes.

Elle a également validé l'adoption de nouveaux statuts pour la régie Eau d'Excellence afin de lui permettre de prendre en charge à compter du 1er janvier 2019, les dépenses d'investissement relatives à l'eau potable et l'assainissement des eaux usées.

Compte tenu de ce mécanisme de transfert de la gestion de la compétence, le personnel qui composait la Direction Générale Adjointe en charge de la gestion des eaux, ainsi que l'ensemble des marchés, droits et obligations ainsi que les subventions d'investissement rattachées aux opérations transférées, ont été transférés à la régie Eau d'Excellence.

Ce transfert a donné lieu à la mise en place d'une nouvelle organisation à la Régie Eau d'Excellence.

Parmi les deux Territoires à Risques Inondations Importants (TRI) identifiés en Guadeloupe, Cap Excellence est concerné par le TRI « Centre Guadeloupe », qui regroupe les communes de Baie-Mahault, Pointe-à-Pitre, Les Abymes, Morne-A-L'eau, Le Moule, Sainte-Anne et Le Gosier. A ce titre, une SLGRI est en cours de déploiement et est susceptible d'impacter les ouvrages d'eau et d'assainissement du territoire.

3.2.1. Le service de l'eau potable

Les principales caractéristiques du service d'eau potable de Cap Excellence sont les suivantes (chiffres 2017) :

- 53 455 abonnés
- 465 211 mètres de canalisation de distribution (chiffres 2015 non mis à jour par Eau d'Excellence)
- 50,4% de rendement
- Un indice linéaire de pertes en réseau de 56 m³/j/km ;
- L'alimentation en eau du territoire dépend pour 68% des volumes mis en distribution des achats d'eau au SIAEAG ;
- Les ressources propres à Cap Excellence proviennent du captage de Bras David alimentant l'usine de Miquel d'une capacité de 14 000 m³/j, située aux Abymes, à la limite de Pointe-à-Pitre ;
- 7 291 466 m³ comptabilisés au compteur des abonnés pour un volume consommé autorisé 365 jours de 8 458 955 m³ (+6% par rapport à 2016)
- N.B. Un diagramme reprenant les principaux indicateurs techniques, financiers et organisationnels est présenté en annexe au contrat.

3.2.2. Le service d'assainissement

Jusqu'à une période récente, la compétence « eaux pluviales urbaines » a été incluse dans la compétence « assainissement » exercée en intégralité.

Bien que ce positionnement ait pu donner lieu à de réelles critiques, la Doctrine administrative considérait la gestion des eaux pluviales comme « incluse » dans la compétence assainissement.

La loi du 03 août 2018 met fin à cette interprétation et scinde notamment la compétence assainissement (qui devient la compétence « assainissement des eaux usées ») et la compétence assainissement des eaux pluviales et des eaux de ruissellement des zones urbaines.

Par ailleurs, la loi prévoit, à compter du 1er janvier 2020, pour les Communautés d'Agglomération, la mise en place d'une 10ème compétence obligatoire relative à la « Gestion des eaux pluviales urbaines » au sens de l'article L.226-1 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT).

Avant cette date, les communautés d'agglomération exerçant la compétence optionnelle « assainissement » peuvent si elles le souhaitent continuer à exercer la gestion des eaux pluviales urbaines à condition que leurs Communes membres décident de prononcer ce transfert intercommunal, à titre facultatif.

A ce jour, la Collectivité exerce pleinement le bloc de missions « assainissement » des eaux usées (confié à la régie Eau d'Excellence). La compétence Eaux Pluviales Urbaines fait l'objet d'une gestion « hybride » décrite ci-après.

3.2.2.1. Assainissement collectif

Les principales caractéristiques du service d'assainissement collectif de Cap Excellence sont les suivantes (RAD 2017) :

- 32633 abonnés
- 184 km de réseau
- 66 postes de relèvement

- Trois (six selon que l'on compte ou non les mini-steps) stations d'épuration d'une capacité totale de 66 650 EH dont les deux plus importantes sont celles de Trioncelle (Mise en service en décembre 2015, capacité de 18 500 EH extensible à 37 000 EH) et de Pointe-à-Donne Jarry (Mise en service en de la 1^{ère} tranche en 1979 et de la deuxième tranche en 1989 capacité totale de 45 000 EH)
- Le rejet de la STEP de Pointe-à-Donne se fait en milieu sensible à l'eutrophisation (Petit Cul de Sac Marin)
- 4 013 335 m³ facturés pour 4 449 004 m³ traités sur les deux stations les plus importantes (Pointe-à-Donne et Trioncelle)
- N.B. Un diagramme reprenant les principaux indicateurs techniques, financiers et organisationnels est présenté en annexe au contrat.

3.2.2.2. *Assainissement non collectif*

Le SPANC a été mis en place en Juillet 2011 par CAP Excellence, qui exerce uniquement la mission obligatoire de contrôle des installations de moins de 20 EH comme définie dans l'arrêté du 27 avril 2012. Cela permet de vérifier que les installations ne portent pas atteinte à la salubrité publique, ni à la sécurité des personnes, ni à la qualité des eaux superficielles ou souterraines.

Le service concerne 18 000 installations. Le niveau global de conformité des ouvrages est mal connu dans la mesure où 66% des contrôles programmés n'ont pas pu être effectués (absence de données ou avis de passage déposé). 76% des installations réellement contrôlés sont non-conformes.

Il resterait 1000 installations ANC à contrôler sur Baie-Mahault.

La fréquence des visites de contrôle n'est pas imposée réglementairement mais doit être inférieure à 10 ans, Cap Excellence a souhaité retenir une fréquence de contrôle périodique de 4 années (cohérent par rapport à la fréquence de vidange des installations). Le SPANC donne lieu à des redevances mises à la charge des usagers qui permettent d'assurer les missions de contrôle.

Les contrôles des ANC neufs (conception et réalisation) sont réalisés depuis le 1er janvier 2019 par la Régie Eau d'Excellence (le nombre de dossiers par an est estimé à 200 dossiers), c'est également le cas des contrôles en cas de ventes de biens.

Un marché de prestation de service avait été confié au bureau d'étude Ginger, qui avait en charge les contrôles des installations existantes. Le marché est arrivé à échéance.

3.2.2.3. *Eaux pluviales urbaines*

Le service des eaux pluviales urbaines (EPU) est censé avoir été transféré par les communes au moment de la prise de compétence de Cap Excellence. Dans les faits, les communes restent encore très impliquées dans la gestion quotidienne du service, en particulier sur la commune des Abymes où 5 agents interviennent à temps partiel sur les ouvrages.

Un schéma directeur existe pour les communes de Pointe-à-Pitre et Les Abymes. Il a abouti à la création d'un SIG pointant les équipements suivants :

- 75 ouvrages de franchissement ;
- 2 ouvrages de régulation : barrages de Nérée et Pérou ;
- 9 bassins d'orage et de rétention ;
- 219,36 km de réseau.

Un Schéma est en cours pour les ouvrages EPU de Baie-Mahault.

La compétence de gestion des eaux pluviales urbaines est fortement imbriquée avec la problématique inondations. Une évaluation du patrimoine concerné et des besoins à conduire devra être menée dans ce cadre, notamment à la suite de la prise de compétence GEMAPI.

Toutes les interventions réalisées ces dernières années par Cap Excellence étaient des opérations d'urgence suite à des épisodes pluvieux ayant provoqué des résurgences du réseau pluvial urbain. Pour l'instant les équipes ne sont pas dimensionnées pour travailler en préventif (aucun marché à bons de commande ni d'équipe/matériel de terrain). Par ailleurs, en l'absence de sources de financement (subventions, taxe,...) dédiées à cette compétence, CAP Excellence n'a réalisé aucun travaux d'investissement sur les infrastructures de gestion des eaux pluviales.

3.2.3. GEMAPI

La loi NOTRE du 7 août 2015 a également créé la compétence Gestion des Milieux Aquatiques (GEMAPI)¹, confiée aux communes avec obligation de la transférer aux EPCI à Fiscalité Propre à compter du 1er janvier 2018. Si cette compétence relève du grand cycle de l'eau et ne concerne pas directement les compétences visées par le contrat de transition, il est important de noter que Cap Excellence a hérité de cette compétence au 1er janvier 2018 et est directement concerné par le PAPI des Grands-Fonds et le TRI Centre. Par les interactions hydrauliques avec les ouvrages d'eaux pluviales urbaines, il conviendra d'adopter une politique globale de gestion du cycle de l'eau à l'échelle de la Communauté d'Agglomération. La maîtrise de la qualité des milieux aquatiques devra en particulier être une priorité, à travers l'entretien des cours d'eau d'une part, la maîtrise des rejets liés à l'assainissement (ANC inexistantes ou non conformes, débordements des réseaux / ouvrages d'épuration) et leurs impacts sur la qualité des eaux de baignade.

3.3. Analyse des conditions d'exercice des services d'eau et d'assainissement

3.3.1. Une gestion au travers d'une régie personnalisée à personnalité morale

La régie personnalisée à personnalité morale pour gérer l'exploitation des services d'eau et d'assainissement de la Communauté d'Agglomération de Cap Excellence dite « EAU D'EXCELLENCE » a été constituée à compter du 1^{er} janvier 2017 en vertu de l'Article L222-10 du CGCT.

L'article 3 des statuts dénombre les missions de la Régie :

- Exploitation des ouvrages et des installations
- Surveillance, entretien, renouvellement
- Gestion du patrimoine
- Gestion commerciale
- Études

L'article 15 des statuts dispose que « *Cap Excellence met à la disposition de la Régie les biens immobiliers et mobiliers du service en sa possession* » : Cap Excellence conserve donc la propriété des biens mais en transfère la jouissance à la Régie durant toute son existence.

Une révision des statuts a été approuvée par le Conseil communautaire de décembre 2018 avec effet au 1^{er} janvier 2019 afin de déléguer les missions relatives aux investissements dans le domaine de l'eau et de l'assainissement des eaux usées ainsi que la gestion du SPANC.

L'intégralité des biens nécessaires aux services ainsi que leurs financements est désormais affectée à la Régie, y compris ceux qui pourraient avoir été portés par le budget principal au cours de la période récente sous réserve de leur maintien en service

Ces éléments seront retenus dans le cadre de la prospective qui intégrera ainsi les charges de personnel transféré au titre du pilotage des projets, les charges d'amortissement des biens, les charges financières ainsi que les reprises au compte de résultat des subventions reçues.

¹La compétence GEMAPI recouvre les missions 1°,2°,5° et 8° définies dans l'article L.211-7 du Code de l'Environnement.

3.3.2. La mise en place d'un contrat d'objectifs avec Eau d'Excellence

Un **contrat d'objectif** a été conclu entre la Communauté d'Agglomération et la Régie, approuvée par délibération communautaire en date du 10 août 2018 et fixe **les priorités** des missions de la Régie :

- Amélioration de la gestion des abonnés ;
- Amélioration du rendement ;
- Amélioration de la soutenabilité des services d'eau et de la maîtrise des prix
- Mise en place d'une véritable politique de gestion patrimoniale

Le contrat prévoit également la **montée en puissance** de la régie :

- 2017-2018 : Initiation, apprentissage de la régie et mesure de la réussite de la conduite du changement.
- 2019-2020 : Consolidation de l'activité d'Eau d'Excellence

Le **rôle initial** de Cap Excellence est précisé à l'article 6.3 « opérations d'investissement et de renouvellement structurant » : Cap Excellence assure sa fonction d'autorité organisatrice en mettant à disposition d'Eau d'Excellence des équipements à même de garantir les performances attendues des services.

Le chapitre III de la convention fixe les objectifs de performance de la régie :

- Amélioration de la gestion des abonnés
- Amélioration de la connaissance et de la gestion patrimoniale des services
- Amélioration de sa performance (amélioration du rendement AEP ; amélioration des performances des réseaux EU ; amélioration de la performance énergétique)

Enfin l'article 12 des statuts prévoit de rétablir l'équilibre financier des services :

- « Actuellement, la difficulté pour Cap Excellence est de disposer de services à l'équilibre budgétaire, notamment **en raison du déséquilibre structurel du budget eau potable**, imputable en majeure partie à une explosion des charges d'achats d'eau au cours des derniers exercices.
- Un des enjeux majeurs de la convention d'objectifs est donc de permettre aux services d'eau potable et d'assainissement collectif de retrouver des capacités financières de façon à **atteindre un équilibre financier durable tant pour l'exploitation et que pour les investissements** nécessaires à la bonne conduite du service.
- De par sa fonction de facturier et de recouvreur des recettes des services, le rôle d'Eau d'Excellence est donc prépondérant dans l'atteinte de la bonne santé financière des services. »

Les modalités d'une gestion financière rigoureuse sont inscrites dans la convention :

- Eau d'Excellence s'engage à prendre toutes les dispositions nécessaires pour garantir la **stabilité du prix de l'eau potable et de l'assainissement** collectif, pendant toute la durée du présent contrat.
- Cette disposition devra être revue dans une nouvelle version de la convention en cours d'élaboration pour des besoins d'équilibre.
- Cet objectif de **maîtrise des coûts de fonctionnement** s'inscrit dans une logique de responsabilité à moyen terme et s'applique quelle que soit l'évolution de la consommation d'eau pendant la durée du contrat.
- Il porte notamment sur **les dépenses d'achat d'eau** au SIAEAG et les dépenses de personnel, ces dernières constituant un poste majeur. Ainsi, l'évolution de la masse salariale de la Régie ne devra pas excéder : 5% en moyenne entre 1er juillet 2017 et le 31 décembre 2018 puis 2% entre le 1^{er} janvier 2019 et le 1er janvier 2020 (sur la base des données actuelles et hors transfert des 10 agents de Cap Excellence à compter du 1^{er} janvier 2019). Cette disposition sera revue dans une nouvelle version de la convention en cours d'élaboration au regard des constats d'évolution des dépenses au budget 2019.

Eau d'Excellence est appelée à mener une politique de recouvrement efficace pour une gestion financière performante : la diminution des impayés et l'augmentation du recouvrement constitue un objectif central.

A l'issue de la révision de statuts, une révision de la convention d'objectifs sera nécessaire afin d'étendre notamment les engagements au volet de pilotage des projets d'investissements sur la base d'une fonction maîtrise d'ouvrage renforcée apportant toute garantie sur la gestion des études, la conduite des opérations et la traçabilité des événements correspondants à la planification pluriannuelle des investissements.

3.3.3. Un service fortement dépendant des autres parties prenantes du territoire

Les services d'eau du territoire de Cap Excellence sont confrontés à une situation de dépendance forte à l'égard de plusieurs parties prenantes sur le territoire de la Guadeloupe :

- **Dépendance en termes d'approvisionnement** à l'égard du SIAEAG dont les coûts ont absorbés 78 % de la recette facturée aux abonnés en 2018 : 10,7 M€ pour 13,7 M€ de recettes facturées et qui pèse très fortement dans le consentement à payer des abonnés au regard de la non sécurisation de la fourniture d'eau.
- **Dépendance à l'égard des abonnés institutionnels et des charges de centralité** :
 - La localisation du CHRU sur le territoire communautaire génère à la fois une charge d'investissement de centralité mais aussi une charge d'impayés significative évaluée à 2,2 M€
 - Les dettes du SYVADE ou de la Régie RENOC sont également significatives avec respectivement des créances impayées de 1,1 et 2 M€
- **Dépendance à l'égard des autres acteurs de l'Eau dans sa capacité à décider de ses propres investissements**

Le CGCT consacre l'autonomie des collectivités dans la gestion sur la base d'un principe « l'eau paie l'eau » mais pour la nouvelle Régie **les handicaps sont lourds** :

- **Ceux issus de l'histoire avec la défaillance d'un opérateur privé** qui a laissé le service à l'abandon avec notamment une base abonnée qui a fallu reconstituer,
- **Ceux issus de la géographie avec la présence des principales infrastructures** sur son territoire (hôpital, aéroport, université,) et de logements au cœur de politiques urbaines lourdes accueillant **des populations défavorisées à faible pouvoir d'achat**,
- **Ceux issus d'une gouvernance bridée par les difficultés des autres services** : carence d'investissement de production occasionnant des coûts importants, retards de paiement, contentieux multiples et complexes,
- **Ceux issus d'une législation moins favorable à la mise en œuvre du recouvrement forcé**, l'agent-comptable ne pouvant avoir accès aux mêmes fichiers que les comptables directs du Trésor.
- **Ceux issus de la carence de mise en œuvre des dispositions légales en matière de transfert de patrimoine** : absence de PV de mise à disposition à l'occasion des transferts de compétences ou des dissolutions de structure et de suivi comptable des actifs.

La présence d'activités économiques qui aurait pu constituer un atout fort d'assise financière dès la reprise en gestion de la Régie n'a pas produit les effets attendus en raison des défauts de désignation des abonnés dans les bases abonnés reprises au 1^{er} janvier 2017.

Cependant un travail très important a permis de recréer un vivier d'abonnés dont le règlement des factures peut être plus facilement mis en œuvre sous contrainte de coupure d'eau.

Les difficultés de la facturation et du recouvrement des créances ont généré des conséquences en chaîne auprès des fournisseurs mais **les dettes publiques de 6,3 M€ étaient inférieures aux créances publiques de 6,9 M€ à fin août 2019**.

Un plan d'apurement de la dette à l'égard de l'Office de l'Eau a été obtenu pour le règlement de 3,2M€.

Le report de signature des engagements contractuels rendus obligatoire par le plan Eau-DOM a obligé la Régie à devoir faire face seule en 2019 aux besoins de financement des programmes d'investissement en cours à fin 2018, au lancement de chantiers prioritaires et à la suspension des octrois d'aide dans l'attente de la signature de ce contrat.

3.3.4. Un exercice 2019 « charnière »

Il y a bientôt un an, le 30 octobre 2018, Cap excellence présentait son contrat de progrès devant les membres de la conférence régionale des acteurs de l'eau.

Ce contrat d'un montant de plus de 80 millions d'euros comportait 83 opérations sur les 5 axes.

Pour tenir compte des observations des membres de la CRE, Cap Excellence a procédé à un certain nombre de corrections notamment sur la trajectoire financière qui devait intégrer l'unification des services exploitation et investissement au sein de la régie Eau d'Excellence,

Ainsi, le 11 décembre 2018 Cap Excellence transmettait aux membres de la CRE une nouvelle mouture du contrat de progrès.

En réponse, l'Etat informait Cap Excellence, d'une nouvelle démarche consistant à la mise en place d'un contrat de transition, qui devait porter sur une période plus resserrée 2019-2020, période transitoire devant servir à la mise en place de la nouvelle structure de gestion de l'eau en Guadeloupe.

L'orientation du contrat de transition de Cap Excellence reste celle du contrat de progrès avec le choix d'actions prioritaires visant à renforcer à court terme les capacités techniques et financières en mettant l'accent sur la recherche et la réduction des fuites, l'entretien des ouvrages d'assainissement, le renouvellement des compteurs afin que chacun paie le juste prix. A cet égard, les conditions d'exercice des compétences ont été actualisées pour tenir compte des orientations des financeurs.

Il est notamment intéressant de noter à ce stade :

- **L'unification exploitation / investissements au sein d'Eau d'Excellence depuis le 1er janvier 2019.** Cela s'est notamment traduit par la révision des statuts de la Régie Eau d'Excellence par délibération du Conseil Communautaire afin de déléguer les missions relatives aux investissements des services d'eau et d'assainissement ainsi que la gestion du SPANC
- **De nombreux chantiers de réorganisation du service, parmi lesquels :**
 - Suppression des budgets annexes eau et assainissement de la communauté d'agglomération. Cet acte a permis de clarifier la relation entre la Régie Eau d'Excellence et Cap Excellence (respect des dispositions légales et réglementaires rappelées par le rapport de la CRC de septembre 2019)
 - Une organisation resserrée autour de 3 pôles (Technique, Ressources et Moyens, Clientèle), avec la mise en place d'un management intermédiaire pour plus de réactivité
 - Le Transfert des biens nécessaires aux services ainsi que leurs financements désormais affectés à la Régie Eau d'Excellence
 - Transfert des charges de personnel dédié au pilotage des projets
 - Transfert des charges d'amortissement
 - Transfert des charges financières
 - Reprise des engagements (marchés publics...) et des droits acquis (subventions..)
- **De vraies fragilités financières et de trésorerie,** avec la nécessité de souscription d'un emprunt et d'un prêt relais pour faire face aux besoins de financement et au décalage de versement de subventions

CAP EXCELLENCE s'est ainsi mise en conformité avec l'ensemble des exigences des membres de la CRE pour créer les conditions d'exercice des compétences Eau et Assainissement nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, à savoir :

- En termes de qualité de service, éviter les crises générant :
 - Les tours d'eau
 - L'insatisfaction des usagers et des acteurs économiques structurants du territoire
 - La baisse du consentement à payer et du chiffre d'affaires
- En termes financier :
 - De limiter la baisse du consentement à payer
 - De justifier les augmentations de tarif
 - De garantir la progression du chiffre d'affaires

3.4. Un diagnostic des performances des services

3.4.1. Eau potable

La reprise en main du service d'eau potable, matérialisée par le retour en régie au 1^{er} janvier 2017, s'est heurtée au poids du passé et de la gestion antérieure largement déficiente par Générale des Eaux de Guadeloupe. Le retour à une situation d'exploitation normalisée nécessitera une montée en puissance progressive de la régie et par conséquent un certain temps (ou un temps certain). Dans le cadre de la convention d'objectifs signée avec Cap Excellence, ce délai est estimé à 2 années (2017-2018).

Ainsi, Cap Excellence et Eau d'Excellence se retrouvaient à l'occasion de la création de la Régie, confrontée aux principales difficultés suivantes sur le plan technique :

- **Une gestion clientèle en berne avec des taux de recouvrement médiocres** qui ont à eux seuls mis en péril non seulement la capacité d'investissement de Cap Excellence mais également la capacité d'Eau d'Excellence à couvrir ses coûts d'exploitation. Ce constat est principalement dû aux échecs de GDEG qui lors des tentatives de migration vers un nouvel outil de gestion clientèle a essuyé des pertes de données ayant largement atteint l'intégrité de la base.
- Les principaux effets de cet échec ont été :
 - L'absence de facturation du fait de la perte ou d'erreur d'adressage, ou encore de « disparitions » d'abonnés de la base de données
 - Ou de facturations erronées avec des erreurs d'index de relevés.
- En résultante, le consentement à payer des abonnés de Cap Excellence s'est logiquement dégradé et a sans doute été amplifié par la loi Brottes qui a supprimé toute possibilité de coupure d'eau dans les habitations principales.
- A la prise en main du service, Eau d'Excellence a hérité d'une situation catastrophique où le taux global d'impayés du service était de 50%. Des mesures d'urgence ont été prises à la fois en front et en back-office :
 - Le back-office : Le déploiement de l'outil de gestion clientèle WATERP a permis de franchir un cap dans la gestion clientèle, d'autant plus qu'il s'est accompagné d'un toilettage de la base de données abonnés de manière à améliorer la fiabilité de la facturation (près de la moitié de la base client n'était pas conforme à la reprise en main du service). Ce travail est encore en cours tant la base de données était déficiente et le travail de grande ampleur.
 - Le passage à une facturation trimestrielle dès 2017 a permis d'étaler l'effort de paiement des abonnés (et leur consentement à payer) et donc d'améliorer la capacité de recouvrement du service.
 - Le front-office : La régie a procédé à l'installation de 3 bornes de paiement dans les agences clientèle, l'ouverture de deux nouvelles agences est en outre prévue à Abymes (Le Baobab – local acheté par Cap Excellence) et à Bergevin.
 - Le travail des agents de terrain : Enclenchés en 2018, le recours aux fermetures des branchements des abonnés professionnels mauvais payeurs et le déclenchement des opérations tiers détenteurs auprès des abonnés domestiques contribuent d'ores et déjà à améliorer la santé financière du service.
 - Malgré les efforts évoqués, les établissements publics restent les plus mauvais payeurs avec un taux de recouvrement de 33% à fin 2017 (contre 61% pour les particuliers et 54% pour les professionnels) et ne respectent pas leur devoir d'exemplarité en matière de paiement d'un service public.
 - Deux de ces abonnés représentent à eux seuls 10% des impayés totaux de Cap Excellence (le CHU et le SYVADE). Ils représentent des cibles prioritaires pour la régie dans son processus d'amélioration du taux d'impayés, quand bien même ces démarches nécessitent le recours à des cabinets avocats pour obtenir des garanties de paiement.
 - Des enquêtes terrain ont été (et sont encore) menées par les agents d'Eau d'Excellence afin d'identifier les compteurs sans abonnement ou bloqués. Ces actions permettent des avancées supplémentaires dans la reconquête des assiettes de facturation avec un accueil plutôt positif de la part des abonnés.
- Dans le cadre de l'Appel à projets " Recherche des volumes d'eau potable non comptabilisés", le renouvellement de 10 000 compteurs bloqués, fracturés et âgés de plus de 15 ans devrait permettre d'améliorer le comptage des volumes consommés. Pour rappel, plus de 22 737 compteurs (44% du parc) ont actuellement plus de

15 années et sont donc susceptibles de sous-compter les volumes consommés. Si l'achat de ces compteurs constitue un axe concret d'amélioration du service, se pose la question du déploiement et de l'installation de ces nouveaux équipements, qui représentent environ 4 ETP sur une année. Le recours à un marché de pose est actuellement envisagé par la régie.

- **Des performances du service très éloignées des standards**, du fait d'un sous-investissement dans le renouvellement des réseaux d'une part, dans le manque d'implication de GDEG à l'aune de son retrait des services d'eaux de Guadeloupe. Ainsi les performances du service d'eau ont soit régressées soit stagnées sur les 5 dernières années. Exemple emblématique de cette régression, les rendements du réseau de Cap Excellence se sont sensiblement dégradés et sont dans tous les cas restés médiocres :
 - Sur le périmètre Pointe-à-Pitre / Abymes : le rendement est passé de près de 60% en 2012 à 58% en 2017 (avec de larges incertitudes sur les volumes)
 - Sur le périmètre Abymes Grands Fonds : 46% en 2012 à 36% en 2016 ;
 - Sur le périmètre Baie-Mahault : rendement de 40 % en 2016 à 39% en 2017.
- Ces pertes d'eau engendrent d'une part, une grande dépendance vis-à-vis des livraisons d'eau en gros par le SIAEAG, qui représente un poste de dépense colossal dans les charges d'exploitation du service (le coût d'achat d'eau étant particulièrement onéreux à 80 c€/m³), d'autre part, des difficultés pour garantir la continuité du service (réurrence des tours d'eau accentuée par les difficultés rencontrées par le SIAEAG). En outre, des risques sanitaires ont été identifiés de manière récurrente sur les réseaux anciens de Point-à-Pitre (phénomène d'eaux rouges liées à la présence de vieilles canalisations en fonte grise) nécessitant d'importantes purges, qui concourent par nature à dégrader les performances du réseau.
- Un programme de travaux de renouvellement de réseaux d'eau potable a été réalisé en 2017 et 2018 à Pointe à Pitre dans le secteur des Quais, Place de la victoire jusqu'à la rue Vatable pour un linéaire total de 1950 mètres. Compte tenu de l'état des réseaux, ce programme doit se poursuivre.
- **La mauvaise connaissance des infrastructures** est actuellement patente avec un indice de connaissance et de gestion patrimoniale qui est évalué en 2017 par Eau d'Excellence à 10/120 et assorti de vraies incertitudes et de l'impossibilité de mettre à jour les plans de réseaux compte tenu de l'absence de Système d'Information Géographique opérationnel jusqu'au 2^{ème} trimestre 2019.
- La direction de l'expertise technique a en son sein un responsable affecté sur le SIG QGIS propre à eau d'Excellence, des modules complémentaires propres aux métiers de l'eau et de l'assainissement sont en cours de développement (outil de gestion et d'édition du patrimoine, outil de gestion et de communication auprès du grand public de l'impact des coupures d'eau, outil de remontée des informations terrain, outil d'import de données ITV et de mise à jour des informations de tronçons et de regards du réseau d'assainissement à partir de ce données) ; Ces modules seront opérationnels en octobre 2018, en lien également avec le SIG de Cap Excellence pour la consultation à distance (plateforme Web Lizmap).
- Les interventions en 2017 et 2018 de la régie et les investissements réalisés par Cap Excellence n'ont pas fait systématiquement l'objet d'une géolocalisation ou d'un reporting régulier, cela nécessitera un important rattrapage dans la consignation de la donnée à compter de la mise en service du SIG. Le renforcement de cette connaissance associé au développement d'une réelle stratégie de gestion patrimoniale constitue un enjeu prégnant pour le service d'eau communautaire (tout comme celui d'assainissement). La mise en œuvre des 3 schémas directeurs couplés à un système d'information orienté prioritairement vers la modernisation des outils de pilotage du patrimoine, des réseaux et des opérations de facturation/recouvrement semble primordiale.
- Point commun au service d'assainissement, la culture du reporting, de la consolidation des données d'exploitation et leur analyse fait actuellement grandement défaut. Si les entretiens et les visites de terrain démontrent une relativement bonne compétence des agents de terrain, il n'en reste pas moins que subsiste une forte culture du papier et de l'oral, ... Dans un processus d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux usagers, il conviendra de « professionnaliser » cet aspect de l'exploitation des services. Des tableaux de bords de suivi des activités existent mais ne sont pas tenus à jour.
- Depuis mars 2019, la régie compte dans ses effectifs une ressource en charge du reporting de l'activité globale qui doit entre autres veiller à la mise à jour régulière des tableaux de bord et à la cohérence des données d'exploitation.

3.4.2. Assainissement

3.4.2.1. Assainissement collectif

La reconstitution relativement récente du service d'assainissement de la Communauté d'Agglomération et les schémas directeurs produits ces dernières années ont permis une montée en puissance de l'investissement sur les infrastructures, notamment pour la station de traitement de Trioncelle.

Moins de 50 % de la population seraient à ce jour raccordés au réseau d'assainissement collectif, dont la vétusté (nombreuses canalisations en amiante ciment) a pour conséquence d'importantes infiltrations d'eaux claires parasites (60% du débit en entrée de STEP).

Le diagnostic distingue par la suite les enjeux relatifs aux stations de ceux relatifs aux réseaux, malgré le fait que le fonctionnement de la collecte influence nécessairement celui du traitement.

◦ LE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

(I) LA STATION DE POINTE À DONNÉ : OUVRAGE MAJEUR DE CAP EXCELLENCE

Située en bord de mer à Jarry, la station de traitement des eaux usées (STEU) à boues activées de la Pointe à Donne est théoriquement dimensionnée pour 100 000 équivalent-habitants (EH) selon deux tranches de capacité identique de 50 000 EH théoriques chacune (1^{ère} tranche réalisée en 1979, la seconde en 1989). Le rejet des eaux traitées se fait dans le Petit Cul de Sac Marin par l'intermédiaire d'un émissaire en mer de 1 460 ml. La station est soumise à des exigences fortes quant au traitement de l'azote et du phosphore (concentrations maximales de rejets à 15 mg/l pour l'azote global et à 2 mg/l pour le phosphore). Ce traitement a été mis en place en juin 2011 ramenant la capacité de traitement à 45 000 EH.

Le milieu récepteur du rejet de la station d'épuration de Pointe à Donne est soumis à de fortes pressions anthropiques, les risques de perturbations potentielles de l'équilibre écologique de la zone littorale marine concernée par les rejets de la STEP sont donc à maîtriser en priorité. Le point de rejet de l'émissaire en mer est situé en zone sensible à l'eutrophisation définie par l'arrêté préfectoral n°2007-1068 du 19 juillet 2007.

La station présente des performances conformes vis-à-vis de la Directive ERU, mais est non conforme à son arrêté préfectoral d'autorisation de rejet sur le paramètre MES. Suite au contrôle de la police de l'eau en date du 20 décembre 2017, un rapport de manquement administratif a été adressé à Cap Excellence, confirmant la non-conformité de la station vis-à-vis de son arrêté préfectoral et de l'arrêté du 21 juillet 2015. Les éléments les plus marquants concernent :

- Une auto surveillance non conforme, qui ne permet pas à date de garantir la crédibilité des performances épuratoires de la station ;
- Des taux de boues dans les réacteurs biologiques inadmissibles (de l'ordre de 12 g MES/l, pour un objectif de 4 à 5 g MES/l), des capacités d'aération insuffisantes et des matériels non entretenus (2 brosses en panne sur 3 et l'hydrojecteur complémentaire en panne également). Les investissements sur cet étage de traitement, mis en attente du fait du projet de nouvelle station, sont ainsi largement insuffisants.
- La présence d'une importante hauteur du voile de boues ainsi que des modifications apportées par l'exploitant au fonctionnement du clarificateur ne permettent de garantir un fonctionnement normal de l'ouvrage et suggèrent même un risque de départ de boues au milieu naturel.
- Les flux de boues évacuées sont insuffisants par rapport à la charge traitée en entrée de station, la production moyenne entre 2013 et 2016 des boues correspondant à seulement 1/3 de la pollution théorique en entrée de station (on se situe même à 26% en 2016). L'atelier de déshydratation présentait des défauts structurels ou de fonctionnement (toile du filtre bande HS).
- Le manque de sécurité des agents ;
- Le manque de suivi, d'entretien et de renouvellement des équipements.

Lors des visites, les agents ont souligné le fait que les effluents arrivant en tête de station présentaient effectivement une forte dilution du fait des importantes quantités d'eaux claires parasites pénétrant les réseaux de collecte. Les enjeux du moment concernent donc plus la capacité à encaisser les charges hydrauliques lors des pics de précipitation

que les charges polluantes. Cela est corroboré par les enregistrements en tête de station qui présentent des flux de l'ordre de 30 000 EH (avec les incertitudes de mesure présentées ci-dessus). Ainsi, la construction d'une future STEU pour traiter un flux correspondant à 80 000 EH extensible à 120 000 EH ne semble pas à ce jour la priorité selon les services de l'Etat, l'effort devant plus se porter sur la remise à niveau de l'ouvrage conformément aux recommandations de la Police de l'eau, en se focalisant prioritairement sur la mise en place d'une auto surveillance en bonne et due forme et la restauration des capacités d'aération (et donc de traitement) des bassins. Compte tenu de la sensibilité de l'ouvrage, la possibilité de disposer sur l'île ou au niveau de Cap Excellence un aérateur mobile de secours (type OKI ou équivalent) permettrait en cas de situation de crise (panne d'aérateurs) de faire face en urgence à la demande en oxygène nécessaire au traitement.

Depuis décembre 2018, plus de 250 000 € de travaux ont été engagés (réalisés et en cours) pour la mise aux normes de certains équipements de sécurité ainsi que des travaux de réparation pour mise aux normes du process.

Un audit complet de la STEU a été commandé au mois de juin 2019 visant à conduire un diagnostic des installations (filière eau, filière boue, dispositifs d'auto surveillance) ; cet audit permettra d'établir un programme attendu pour la mi-octobre 2019 de travaux de réhabilitation permettant de pérenniser le fonctionnement normal de la STEU de pointe-à-donne au cours des cinq prochaines années.

(II) LA STATION DE TRIONCELLE

Cette station est relativement jeune car mise en service en décembre 2014. D'une capacité de traitement nominale actuelle de 18 500 EH, elle ne présente pour l'heure aucun désordre et présente de bons rendements épuratoires. A noter la faiblesse de la charge polluante en entrée d'ouvrage : en 2016, elle représentait 50% de la charge acceptable en DBO₅.

Tout comme la STEU de Point à Donne, la station subit des à-coups hydrauliques lors des épisodes pluvieux (débit entrant pouvant doubler).

(III) LES MINI-STEPS

Sont intégrées au périmètre d'exploitation d'Eau d'Excellence 6 mini-steps :

- Agathon ;
- Wonche Pélican ;
- Calvaire.

Biglette

Caduc

Ces équipements sont le plus souvent défectueux, assurent mal leurs fonctions épuratrices (les rendements épuratoires sont peu satisfaisants) et génèrent des désagréments / des risques pour les populations alentour. Les mini-steps sont des équipements fréquents dans la Caraïbe, particulièrement implantées dans les lotissements privés. Il en existe 16 (publiques et privées) sur le territoire de Cap Excellence. Compte tenu de leur faible capacité épuratoire, de leurs performances aléatoires et de la difficulté à mesurer la conformité des bilans épuratoires (ils sont rares, au mieux 1 par an), Cap Excellence s'est inscrit dans une logique de déconnexion des ouvrages les plus problématiques.

A ce titre, un accompagnement de l'Office de l'Eau Guadeloupe en vue de la réhabilitation ou suppression de ces mini-steps sera sollicité au titre de l'appel à projets 2019 « Amélioration des systèmes d'assainissement de Guadeloupe.

◦ CAS DES RÉSEAUX DE COLLECTE

Bien qu'encore très mal connu, le réseau de collecte d'eaux usées de Cap Excellence est structurellement fragile car composé en partie d'amiante ciment (25 kms connus de façon certaine, plus de la moitié du réseau étant de matériau inconnu). Ce matériau se dégrade très rapidement au contact des eaux usées collectées, entraînant casses et parfois même des effondrements de voirie. Ces réseaux, dont le renouvellement sera coûteux pour des questions de normes sanitaires, devra être une des priorités du service. Les Eaux Claires Parasites (ECP) croissent à mesure que les réseaux se dégradent. Les Eaux Claires Météoriques (ECM), issues des apports pluviaux du fait de branchements non conformes ou de problèmes d'étanchéité, constituent également un des problèmes majeurs du service d'assainissement collectif. **Les débits d'ECP et d'ECM représentent environ 75% des débits moyens collectés par le réseau.**

S'agissant des postes de refoulement, la Régie Eau d'Excellence a attribué un marché pour le remplacement des pompes défectueuses. Selon le schéma directeur d'assainissement Pointe-à-Pitre / Abymes, les secteurs les plus touchés en ECPP et en ECM sont le centre-ville de Pointe-à-Pitre (réseau de la Darse), Dubouchage, Raizet Est et Ouest, Ravine Nérée – Dugazon - Hibiscus et Abymes Centre. Le Schéma Directeur d'assainissement de Baie Mahault étant en cours, les éléments d'état des lieux sur la sensibilité des réseaux aux eaux claires sont moins précis.

Les données d'exploitation confirment l'existence de problèmes structurels avec un taux de points noirs particulièrement élevé (9,37 par km en 2016). Les taux de curage préventif nécessaires au bon écoulement des eaux usées dans les réseaux sont pour l'heure modestes (16% du réseau en 2016) compte tenu de l'état des infrastructures et des déversements sauvages au réseau de la part des entreprises de curage ou de tiers (ce point n'étant pas mesurable en l'état). Les objectifs des schémas directeurs seraient de réduire de 30% le taux d'eaux claires parasites dans l'optique de :

- Réduire la surcharge hydraulique reçue par les postes et la station,
- Optimiser les conditions de traitement de la station,
- Limiter l'usure prématurée des équipements électromécaniques (pompes, racleur de surface des dégraisseurs et racleurs de fond des clarificateurs),
- Limiter la corrosion des ouvrages.

L'amélioration de la connaissance du réseau de collecte des eaux usées (composition, configuration, localisation...) sera un préalable indispensable à tous travaux d'envergure. A ce titre, l'effort d'inspection des réseaux devra largement être accentué de la part de la régie. Autre point majeur, la mise en place de l'auto surveillance réglementaire du réseau de collecte, en particulier sur les postes de refoulement équipés de trop-pleins devient urgente pour mieux comprendre le fonctionnement hydraulique du réseau et les flux hydrauliques / de pollution transitant dans et hors du réseau. A terme, la régie devra être en mesure de disposer d'un diagnostic permanent du système de collecte pour un pilotage plus fin des équipements. Cela nécessitera de restaurer ou d'instaurer une télégestion complète sur les ouvrages.

La loi NOTRe a acté le transfert de plein droit à compter du 1/01/2017 des Zones d'Activité Economique (ZAE) aux EPCI à fiscalité propre. Cap Excellence a donc hérité de plusieurs ZAE à cette date sans avoir au préalable pu précisément examiner l'état des réseaux d'assainissement collectif dans ces secteurs. Après un peu plus d'une année d'observation par la régie, ces secteurs présentent un mauvais fonctionnement (problèmes de conception et de raccordement) et peu d'abonnés honorent à ce jour leur contribution au service public d'assainissement collectif. Ces zones représentent donc à double titre un enjeu pour Cap Excellence : la maîtrise des rejets pouvant avoir un impact environnemental certain (constats de déversements directs au milieu naturel), le gain d'assiettes de facturation pour le service.

Concernant la gestion clientèle, les constats dressés pour le service d'eau sont identiques en assainissement. L'harmonisation des tarifs de l'assainissement sur Cap Excellence en 2017 a provoqué une hausse significative du prix sur certains secteurs (harmonisé en 2017) et a provoqué des impayés supplémentaires.

3.4.2.2. Assainissement non collectif

Le service de contrôle des installations existantes n'est pour l'heure opérationnel que sur les communes des Abymes et de Baie-Mahault.

Contrôle des installations ANC existantes (BET GINGER)			
Etat de l'installation ANC	Les Abymes	Baie-Mahault	Total
Installations conformes	85	38	123
Installations non-conformes	1740	76	1816
Projets en cours	254	198	452
Pas de données ou Avis de passage	181	4489	4670
Total	2260	4801	7061

1 000 installations ANC resteraient à contrôler sur Baie-Mahault, Au final, peu de données existent à ce jour et la majorité des installations visitées sont non-conformes.

Contrôle des installations neuves ou à réhabiliter dans le cadre d'un projet soumis à un dépôt de permis		
Année	Contrôle de conception	Contrôle de bonne exécution
2015	201	9
2016	209	15
2017	210	7

La réunion des composantes « exploitations » et « investissements » des services d'eau et d'assainissement de CAPEX a abouti à basculer le SPANC dans les prérogatives de la régie Eau d'Excellence.

3.4.2.3. Eaux pluviales urbaines

Comme cela est mis en exergue dans le Schéma Directeur de Pointe à Pitre et des Abymes, les ouvrages de gestion des eaux pluviales sont sujets à de nombreux désordres :

- Problèmes hydrauliques de configuration des ouvrages ;
- Problèmes d'écoulement, d'encombrement, d'impact des marées.

Le SDGEP pointe un manque d'entretien préventif des équipements qui constitue le premier axe de progression du service. L'encrassement et la saturation par des détritux (dus à des incivilités de la part des habitants) des réseaux caractérisent ce manque d'entretien.

Concernant le réseau superficiel, un programme d'entretien régulier s'avère nécessaire à travers notamment :

- Le curage des buses de transitions entre les fossés ;
- Le fauchage régulier des fossés et lit de ravine ;
- La suppression des embâcles créés par la chute de végétaux ;
- La coupe des branches et l'entretien de la végétation arbustive aux abords des ravines ;

L'amélioration progressive de la connaissance du patrimoine du réseau d'eaux pluviales, la constitution de plans exhaustifs du réseau et la connaissance des points noirs permettront progressivement de caler de façon pertinente le juste niveau d'entretien préventif.

Les données sont pour l'heure manquantes sur le secteur de Baie-Mahault.

Toutes les interventions réalisées ces dernières années par Cap Excellence étaient des opérations d'urgence. Pour l'instant les équipes ne sont pas dimensionnées pour travailler en préventif (aucun marché à bons de commande ni d'équipe/matériel de terrain).

3.5. Une évaluation de la santé financière et budgétaire des services

3.5.1. Préambule

3.5.1.1. Période 2017 et 2018 : prise en charge de dépenses de la Régie par Cap Excellence

L'organisation de la relation financière entre CAP Excellence et la Régie n'est pas inscrite dans la convention d'objectif. L'organisation du service entre la Communauté d'Agglomération et la Régie personnalisée est la suivante :

- Cap Excellence investit et met le patrimoine à disposition d'Eau d'Excellence ainsi qu'il a été indiqué plus haut
- Les modalités de financement de ce patrimoine restent à définir
- A souligner que la Régie a également pris en charge dans le cadre d'une convention de mandat avec CAPEX le recouvrement de recettes antérieures à sa création sous l'expression « Eau dans les compteurs 2016 », la clôture de cette convention devrait être effective en fin 2019 avec prise en charge des impayés par le mandant.

3.5.1.2. A compter de 2019 : prise en charge de l'intégralité des dépenses par la Régie

Il a été désormais décidé que l'intégralité des dépenses seraient prises en charge par la Régie à compter de 2019 :

- Dépenses d'investissements passées (amortissement ; dette en capital et intérêts)
- Dépenses d'investissements futures y compris les restes à réaliser au 31/12/2018
- Intégralité des dépenses de fonctionnement

Aucune dépense ne sera prise en charge par le Budget Général de Cap Excellence. La Communauté d'Agglomération ne dispose plus de budgets annexes Eau et Assainissement en 2019.

Une telle orientation contribue à clarifier la relation entre la Régie et Cap Excellence et à respecter les dispositions légales et réglementaires telles que rappelées par la Chambre Régionale des comptes dans son rapport d'observations définitives de septembre 2019.

Au regard des dispositions légales et statutaires, la régie à personne morale devait disposer **des prérogatives de maître d'ouvrage** sur les équipements nécessaires au fonctionnement de ce service public.

Toutefois, les nécessités de continuité du Service Public de l'Eau et l'Assainissement ont conduit CAP Excellence à prendre en charge, **de façon transitoire en 2017**, les travaux nécessaires à la sécurisation des unités de production, de traitement et de distribution en lieu et place de la régie : l'article L2224-1 du CGCT autorise cette prise en charge sur le budget général des dépenses d'un service public et industriel mais ce, **à titre exceptionnel**.

Eu égard aux enjeux liés à la problématique de l'Eau et considérant la complexité technique et administrative des ouvrages restant à renouveler ou à construire dans ce domaine, il a été décidé de mettre en place une subvention d'investissement à titre exceptionnel par délibération du conseil communautaire de Cap Excellence du 11 avril 2018.

Cap Excellence a donc « réactivé » en 2018 des budgets annexes eau et assainissement, qui ont vocation à rassembler **4 types de dépenses** :

- Amortissement (et financement associés) des investissements patrimoniaux antérieurs à 2017 (patrimoine historique de la Collectivité mis à disposition de la Régie)
- Amortissement (et financement associés) des investissements patrimoniaux réalisés durant l'année 2017 et financés à titre exceptionnel sur le budget général : le remboursement des avances consenties à la régie au titre de l'exploitation sont couvertes par une convention de remboursement spécifique (voir ci-après)
- Amortissement (et financement associés) des investissements patrimoniaux réalisés à compter de 2018 au titre du contrat de transition : patrimoine mis à disposition de la Régie
- Dépenses de fonctionnement de l'autorité organisatrice : dépenses de personnel et études...

Les dépenses engagées par Cap Excellence au titre de la Maîtrise d'ouvrage devaient initialement être financés par l'intermédiaire d'une redevance versée par la Régie à Cap Excellence

3.5.2. Evaluation de la santé financière des services

La régie est dotée de l'outil WIN M9- société GFI qui autorise la production d'un compte financier unique.

Cet outil est cependant une adaptation sommaire de la gestion M9 des établissements publics de l'Etat au plan comptable M49. Sa mise en place, sur la base d'une formation sommaire et sans écriture de procédures budgétaires et comptables préalables, avec une organisation centralisée des engagements et avec simplement un développement d'interface avec l'outil de facturation recouvrement WatErp, est un facteur explicatif « des balbutiements » de l'année 2017.

3.5.2.1. Exercice 2017

◦ PRÉAMBULE

Le BP 2017 de la régie présenté au vote comprenait :

- une dotation initiale de 6 M€ ;
- une harmonisation des redevances des services d'eau et d'assainissement (rattrapage du territoire de PAP- Abymes par rapport à Baie-Mahault) comme indiqué dans le tableau ci-contre
- le maintien d'un taux d'irrecouvrable à 22% (taux de 24,61% d'impayés indiqué dans le RAD 2015 de Générale des Eaux)
- la prise en charge par Eau d'Excellence de l'ensemble des charges d'exploitation (dont les achats d'eau en gros)
- la perception des encours de facturation antérieurs à la création de la Régie en l'absence de mandat de recouvrement de recettes antérieures à la création de la Régie, personne morale.

Le détail des tarifs était le suivant sur PAP - Abymes:

120 m3	2016	2017	Ev. 16/17
Eau	200,80 €	254,00 €	26,5 %
Part fixe	44,44 €	44,00 €	
Part variable - Tranche 1	0,9833 €/m3	1,1500 €/m3	
Part variable - Tranche 2	1,5313 €/m3	2,0200 €/m3	
Part variable - Tranche 3		2,1400 €/m3	
Assainissement	120,08 €	264,60 €	120,3 %
Part fixe	28,87 €	36,00 €	
Part variable - Tranche 1	0,7601 €/m3	1,7500 €/m3	
Part variable - Tranche 2	0,7601	1,9100 €/m3	
Part variable - Tranche 3		2,2000 €/m3	
Autres organismes	82,36 €	82,36 €	0,0 %
Office de l'eau	0,6863 €/m3	0,6863 €/m3	
<i>Pollution</i>	<i>0,3500 €/m3</i>	<i>0,3500 €/m3</i>	
<i>Prélèvement</i>	<i>0,1417 €/m3</i>	<i>0,1417 €/m3</i>	
<i>Modernisation</i>	<i>0,1946 €/m3</i>	<i>0,1946 €/m3</i>	
Octroi de mer	2,60 €	3,13 €	20,5%
TVA	8,47 €	12,62 €	49,0%
Total	414,30 €	616,71 €	48,9%
<i>Total eau -unitaire</i>	<i>2,2321 €/m3</i>	<i>2,6892 €/m3</i>	<i>20,5%</i>

Total assainissement – unitaire

1,2204 €/m3

2,4500 €/m3

100,8%

En 2017 est intervenue la signature d'une **convention et de son avenant** entre Cap Excellence et la Régie prévoyant les modalités de remboursement par la Régie des sommes dues au titre du reversement des recettes 2016 au titre de l'eau dans les compteurs et de la prise en charge des frais de constitution de la Régie en excluant la prise en charge de dépenses antérieures à la création de la Régie (disposition qui aurait dû être prévue dans les statuts initiaux avec une contrepartie en terme de dotation.

LIBELLE	Convention de remboursement initiale	convention modifiée
SALAIRES DGAGE	560 000,00	0,00
AMORTISSEMENT	972 475,00	0,00
INTERET	335 600,00	0,00
CAPITAL	614 700,00	0,00
DEPENSES DIRECTES	1 555 145,41	1 555 145,41
EAUX DANS LES COMPTEURS	3 684 797,00	3 684 797,00
RESULTAT DEFICITAIRE 2016	603 697,59	0,00
SOUS TOTAL CONVENTION	8 326 415,00	5 239 942,41
EXCEDENT BUDGETAIRE ASSAINISSEMENT EAUX D'EXCELLENCE reversé à CAP Excellence		4 705 000,00
TOTAL	8 326 415,00	9 944 942,41

◦ PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE CLÔTURE 2017

(i) BUDGET EAU POTABLE

1/ Recettes d'exploitation AEP

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts: (BP+DM+KAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (1)
			Titres Emis	Produits rattachés	Restes à réaliser au 31/12	
70	Valeurs de produits fabriques, prestations de services, marchandises	23 504 174,90	22 814 673,47	1 023 462,49		-333 961,06
74	Subventions d'exploitation	0,00	5 000 000,00	0,00		-5 000 000,00
75	Autres produits de gestion	542 010,00	566 584,12	0,00		-24 574,12
Total des recettes de gestion courante		24 046 184,90	28 381 257,59	1 023 462,49		-5 358 535,18
77	Produits exceptionnels	5 000 000,00	0,00	0,00		5 000 000,00
78	Reprises sur amortissements, depreciations et provisions	0,00	0,00	0,00		0,00
Total des recettes réelles d'exploitation		29 046 184,90	28 381 257,59	1 023 462,49		-358 535,18
TOTAL		29 046 184,90	28 381 257,59	1 023 462,49		-358 535,18
Pour information R002 Excédent d'exploitation reporté de N-1		0,00				

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	29 404 720,08
---	----------------------

Commentaire : au regard des statuts de la Régie lui conférant uniquement le volet exploitation, une fraction de la dotation initiale de 6 M€ a été imputée en produits exceptionnels à hauteur de 5 M€ sur le budget AEP.

Les produits de vente d'eau sont supérieurs aux prévisions après rattachement de factures restant à émettre.

Le poste 7588 enregistre les pénalités pour non-paiement ou paiement hors délais suivant le règlement de service.

2/ Dépenses d'exploitation AEP

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR-N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (1)
			Mandats Emis	Charges rattachées	Restes à réaliser au 31/12	
011	Charges a caractere general	16 495 130,07	11 183 320,62	5 285 884,18	20 576,27	5 349,00
012	Charges de personnel frais assimilés	6 055 252,00	5 070 121,97	0,00		985 130,03
65	Autres charges de gestion courante	7 000,00	0,00	0,00		7 000,00
Total des dépenses de gestion courante		22 557 382,07	16 253 442,59	5 285 884,18	20 576,27	997 479,03
66	Charges financieres	24 000,00	0,00	0,00		24 000,00
67	Charges exceptionnelles	4 064 057,79	327 890,34	3 340 143,96		396 023,49
68	Dotations aux amortissements, aux depreciations et aux provisions	1 970 745,04	0,00	0,00		1 970 745,04
Total des dépenses réelles d'exploitation		28 616 184,90	16 581 332,93	8 626 028,14	20 576,27	3 388 247,56
023	Virement section investissement	430 000,00	0,00			430 000,00
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		430 000,00	0,00			430 000,00
TOTAL		29 046 184,90	16 581 332,93	8 626 028,14	20 576,27	3 818 247,56
Pour information D002 Déficit d'exploitation reporté de N-1		0,00				

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	25 227 937,34
---	----------------------

L'exécution 2017 a fait l'objet d'importants rattachements de charges au titre :

- des reversements de redevance à l'Office de l'eau pour 2,6 M€ (compte 637)
- d'achat d'eau en gros auprès du SIAEAG pour 2,45 M€ (compte 605)
- de charges exceptionnelles au titre de la convention de reversement (compte 671) sur le volet « eau dans les compteurs »

Pour le volet frais de constitution de la régie dans la convention de reversement, les dispositions réglementaires relatives aux frais d'établissement ont été utilisées (reprise en section d'investissement et amortissement sur 5 ans)

Aucune provision pour dépréciation des comptes clients n'a été constatée à fin 2017 au regard de l'émission de titres qui n'a été effective qu'au cours du second trimestre 2017.

De même aucun reversement des charges d'amortissement, de prise en charge des dépenses de personnel de la DGAGE et des frais financiers supportés par CAPEX en 2017 n'ont été provisionnés et contribueront ainsi à « alimenter » le déficit des budgets annexes de CAPEX à fin 2018 que nous intégrerons dans la reprise des comptes en 2019.

3/ Vue d'ensemble-Résultats de clôture 2017

SERVICE PUBLIC LOCAL : REGIE EAU D'EXCELLENCE (CA 2017 édité le 13/03/2018)

II - PRESENTATION GENERALE DU COMPTE ADMINISTRATIF	II
VUE D'ENSEMBLE	A1

EXECUTION DU BUDGET

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
REALISATIONS DE L'EXERCICE (mandats et titres)	Section d'exploitation	A 25 207 361,07	G 29 404 720,08	G-A 4 197 359,01
	Section d'investissement (y compris les comptes 1064 et 1068)	B 108 536,64	H 0,00	H-B -108 536,64

REPORTS DE L'EXERCICE N-1	Report en section d'exploitation (002)	C 0,00	I 0,00
	Report en section d'investissement (001)	D 0,00	J 0,00

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
TOTAL (réalisations + reports)		P=A+B+C+D 25 315 897,71	Q=G+H+I+J 29 404 720,08	Q-P 4 088 822,37

RESTES A REALISER A REPORTER EN N+1	Section d'exploitation	E 20 576,27	K 0,00
	Section d'investissement	F 0,00	L 0,00
	TOTAL des restes à réaliser à reporter en N+1	E+F 20 576,27	K+L 0,00

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
RESULTAT CUMULE	Section d'exploitation	A+C+E 25 227 937,34	G+I+K 29 404 720,08	4 176 782,74
	Section d'investissement	B+D+F 108 536,64	H+J+L 0,00	-108 536,64
	TOTAL CUMULE	A+B+C+D+E+F 25 336 473,98	G+H+I+J+K+L 29 404 720,08	4 068 246,10

Sur ces bases, le résultat positif de 4,2 M€ de la section d'exploitation est obtenu après imputation du concours exceptionnel de la communauté d'agglomération de 5 M€ mais en comptabilisant néanmoins les charges au titre de la convention de reversement de produits comptabilisés au cours de l'exercice : 322 K€ reversés en 2017 et 3,3 M€ restant à reverser au 31/12/2017).

(II) BUDGET ASSAINISSEMENT

1/ Recettes d'exploitation EU

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (I)
			Titres Emis	Produits rattachés	Restes à réaliser au 31/12	
70	Valeurs de produits fabriques, prestations de services, marchandises	11 045 144,55	10 722 960,11	377 725,57		-55 541,13
74	Subventions d'exploitation	0,00	1 000 000,00	0,00		-1 000 000,00
75	Autres produits de gestion	0,00	0,00	0,00		0,00
Total des recettes de gestion courante		11 045 144,55	11 722 960,11	377 725,57		-1 055 541,13
77	Produits exceptionnels	1 000 000,00	0,00	0,00		1 000 000,00
78	Reprises sur amortissements, depreciations et provisions	0,00	0,00	0,00		0,00
Total des recettes réelles d'exploitation		12 045 144,55	11 722 960,11	377 725,57		-55 541,13
TOTAL		12 045 144,55	11 722 960,11	377 725,57		-55 541,13
Pour information R002 Excédent d'exploitation reporté de N-1		0,00				

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	12 100 685,68
---	----------------------

2/ Dépenses d'exploitation EU

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (I)
			Mandats Emis	Charges rattachées	Restes à réaliser au 31/12	
011	Charges a caractere general	2 906 472,30	1 029 626,79	76 309,81	975 612,82	824 922,88
012	Charges de personnel frais assimilés	2 595 108,00	2 172 908,71	0,00		422 199,29
65	Autres charges de gestion courante	3 000,00	0,00	0,00		3 000,00
Total des dépenses de gestion courante		5 504 580,30	3 202 535,50	76 309,81	975 612,82	1 250 122,17
66	Charges financieres	5 000,00	0,00	0,00		5 000,00
67	Charges exceptionnelles	4 272 357,21	0,00	1 899 798,45		2 372 558,76
68	Dotations aux amortissements, aux depreciations et aux provisions	2 157 207,04	0,00	0,00		2 157 207,04
Total des dépenses réelles d'exploitation		11 939 144,55	3 202 535,50	1 976 108,26	975 612,82	5 784 887,97
023	Virement section investissement	106 000,00	0,00			106 000,00
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		106 000,00	0,00			106 000,00
TOTAL		12 045 144,55	3 202 535,50	1 976 108,26	975 612,82	5 890 887,97
Pour information D002 Déficit d'exploitation reporté de N-1		0,00				

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	6 154 256,58
---	---------------------

Le reversement de 1,9 M€ a pu être opéré au profit de CAPEX au titre de la convention de reversement évoqué plus avant.

Des écritures de rattachement et de restes à réaliser en dépenses ont été effectuées en correction des résultats comptables et budgétaires de la Régie.

3/ Vue d'ensemble-Résultats de clôture du budget EU

II - PRESENTATION GENERALE DU COMPTE ADMINISTRATIF	II
VUE D'ENSEMBLE	A1

EXECUTION DU BUDGET

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
REALISATIONS DE L'EXERCICE (mandats et titres)	Section d'exploitation	A 5 178 643,76	G 12 100 685,68	G-A 6 922 041,92
	Section d'investissement (y compris les comptes 1064 et 1068)	B 2 374,29	H 0,00	H-B -2 374,29
REPORTS DE L'EXERCICE N-1	Report en section d'exploitation (002)	C 0,00	I 0,00	
	Report en section d'investissement (001)	D 0,00	J 0,00	
TOTAL (réalisations + reports)		P+A+B+C+D 5 181 018,05	G+H+I+J 12 100 685,68	G-P 6 919 667,63
RESTES A REALISER A REPORTER EN N+1	Section d'exploitation	E 975 612,82	K 0,00	
	Section d'investissement	F 0,00	L 0,00	
	TOTAL des restes à réaliser à reporter en N+1	E+F 975 612,82	K+L 0,00	
		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
RESULTAT CUMULE	Section d'exploitation	A+CE 6 154 256,58	G+HK 12 100 685,68	5 946 429,10
	Section d'investissement	B+DF 2 374,29	H+JL 0,00	-2 374,29
	TOTAL CUMULE	A+B+C+D+E+F 6 156 630,87	G+H+I+J+K+L 12 100 685,68	5 944 054,81

Les résultats 2017 du compte Assainissement font apparaître un excédent de 5,9 M € qui doit être apprécié au regard des éléments d'analyse suivant :

- le budget Eau potable a fait office de budget pivot de la Régie et les mécanismes de refacturation de charges communes sur la base de 30 % au budget assainissement des charges supportées par celui-ci ont pu s'avérer incomplètes et peu représentatives des charges réels du service soumis à de forts aléas au regard des besoins d'interventions sur les réseaux et ouvrages dont l'état de vétusté vous a été présenté.
- Malgré ces éléments favorables, ce budget a bénéficié d'une affectation de produit de 1 M€ correspondant à une fraction de la dotation de 6M€ en provenance de CAPEX.

A défaut de pouvoir procéder à une analyse plus fine des charges des deux services, le taux de refacturation des charges a été porté à 40 % au budget 2018 avant que le budget 2019 ne soit établi sur des bases analytiques plus proches de l'affectation des moyens de la Régie à chacun des deux services.

Cet excédent a fait l'objet d'une décision de reversement à hauteur de 4 645 000 € en application des dispositions du CGCT (3° des articles R. 2221-48 et R. 2221-90)

Cette décision a fait l'objet d'observations de la CRC dans son rapport d'observations définitives. Elle doit être cependant mise en relation avec l'absence de mécanisme de surtaxe permettant de couvrir les charges supportées par les budgets annexes Eau et Assainissement (et en partie le budget principal) de la Communauté en 2017 et 2018.

3.5.2.2. Exercice 2018

◦ PRÉAMBULE

Le budget est soumis à l'**instruction comptable M49** applicable aux services publics d'assainissement collectif et de distribution d'eau potable.

Les crédits de dépenses non spécifiques à l'un des deux services ont été répartis suivant une **clé de répartition 60 % pour l'eau potable et 40 % pour l'assainissement collectif** en 2018 contre une clé 70/30 au budget 2017.

Les charges à caractère général s'élèvent à **14,8 M€ en baisse de 9%** par rapport au budget 2017 compte tenu de la modification de la répartition des charges générales entre les 2 budgets hors achat d'eau.

La charge de personnel représente 5,6 M€ en baisse de 7,7 % par rapport à la prévision 2017, mais s'y ajoutent les charges de personnel intérimaire. Les reversements à faire à l'Office de l'Eau concernent la facturation des taxes effectuée pour leur compte auprès des abonnés (taxes pollution, taxe Préservation de la ressource en eau) ; le montant proposé s'élève à 9,2 M€ et est constitué de : **3,2 M€** concernant le solde de l'année 2017 ; et **6 M€** concernant l'estimation de l'année 2018.

Le résultat de l'exercice 2017 intégrant les rattachements est reporté au BP 2018 à hauteur de **4,1 M€**.

◦ ANALYSE DU COMPTE 2018

(I) BUDGET EAU POTABLE DE LA RÉGIE (PARTIE « FONCTIONNEMENT » DU SERVICE)

1/ Recettes d'exploitation AEP

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (1)
			Titres Emis	Produits rattachés	Restes à réaliser au 31/12	
013	Atténuations de charges	0,00	0,00	0,00	0,00	
70	Valeurs de produits fabriques, prestations de services, marchandises	26 117 000,00	20 004 432,21	0,00	6 112 567,79	
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	
75	Autres produits de gestion	0,00	1 876 681,81	0,00	-1 876 681,81	
Total des recettes de gestion courante		26 117 000,00	21 881 114,02	0,00	4 235 885,98	
72	Production immobilisée	1 555 145,41	1 393 526,42	0,00	161 618,99	
77	Produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	
78	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total des recettes réelles d'exploitation		27 672 145,41	23 274 640,44	0,00	4 397 504,97	
TOTAL		27 672 145,41	23 274 640,44	0,00	4 397 504,97	
Pour information R002 Excédent d'exploitation reporté de N-1		4 197 359,01				

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	27 471 999,45
---	----------------------

Les produits d'exploitation de l'exercice 2018 constituent une référence plus fiable du chiffre d'affaires mobilisable par la Régie en année pleine au titre de la compétence Eau potable avec 20 M€

Les frais d'établissement comptabilisés en charge ont été transférés en compte d'immobilisations par une écriture au compte 721 sur le seul budget eau pour 1,4 M€.

2/ Dépenses d'exploitation

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (1)
			Mandats Emis	Charges rattachées	Restes à réaliser au 31/12	
011	Charges a caractere general	14 546 900,82	9 709 992,09	3 645 101,12	385 434,00	806 373,61
012	Charges de personnel frais assimilés	6 160 363,81	4 963 463,76	0,00	254 403,28	942 496,77
014	Atténuation de produits	9 199 916,54	0,00	0,00	2 304 955,39	6 894 961,15
65	Autres charges de gestion courante	242 301,00	242 300,98	0,00		0,02
Total des dépenses de gestion courante		30 149 482,17	14 915 756,83	3 645 101,12	2 944 792,67	8 643 831,55
66	Charges financières	24 000,00	0,00	0,00		24 000,00
67	Charges exceptionnelles	1 000,00	31,05	0,00		968,95
68	Dotations aux amortissements, aux depreciations et aux provisions	223 000,00	223 000,00	0,00		0,00
022	Depenses imprévues	31 340,20	0,00	0,00		31 340,20
Total des dépenses réelles d'exploitation		30 428 822,37	15 138 787,88	3 645 101,12	2 944 792,67	8 700 140,70
023	Virement section investissement	1 223 608,77	0,00			1 223 608,77
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		1 223 608,77	0,00			1 223 608,77
TOTAL		31 652 431,14	15 138 787,88	3 645 101,12	2 944 792,67	9 923 749,47
Pour information		0,00				
D002 Déficit d'exploitation reporté de N-1						

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	21 728 681,67
---	----------------------

Les charges d'achat d'eau en gros du 4^{ème} trimestre 2018 auprès du SIAEAG, évaluées à 3,645 M€, ont été rattachés en raison des délais de facturation par celui-ci (compte 605)

Les crédits correspondant aux engagements non soldés ont été inscrits en restes à réaliser pour un total de 2,945 M€ et notamment les atténuations de produits liées aux reversements effectivement perçus. (Correction de méthode par rapport aux comptes 2017)

Une dotation de 223 000 € pour dépréciation des comptes clients a été constituée, conformément aux engagements pris dans le cadre du projet de contrat de transition établi en fin 2018, à hauteur de 10 % des restes à recouvrer constatés sur le poste clients particuliers.

3/ Vue d'ensemble des résultats de 2018

EXECUTION DU BUDGET

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
REALISATIONS DE L'EXERCICE (mandats et titres)	Section d'exploitation	A 18 783 889,00	C 23 274 640,44	DA 4 490 751,44
	Section d'investissement (y compris les comptes 1064 et 1068)	B 1 485 440,98	H 108 536,64	HA -1 376 904,34
REPORTS DE L'EXERCICE N-1	Report en section d'exploitation (002)	C 0,00	I 4 197 359,01	
	Report en section d'investissement (001)	D 108 536,64	J 0,00	
TOTAL (réalisations + reports)		20 377 866,62	27 580 536,09	7 202 669,47
RESTES A REALISER A REPORTER EN N+1	Section d'exploitation	E 2 944 792,67	K 0,00	
	Section d'investissement	F 2 139,85	L 0,00	
	TOTAL des restes à réaliser à reporter en N+1	2 946 932,52	0,00	
RESULTAT CUMULE	Section d'exploitation	A+D+E 21 728 681,67	C+I+K 27 471 999,45	5 748 317,78
	Section d'investissement	B+D+F 1 596 117,47	H+J+L 108 536,64	-1 487 580,83
	TOTAL CUMULE	23 324 799,14	27 580 536,09	4 255 736,95

Le résultat cumulé est stable en 2018 à 4,2 M€ hors prise en compte de l'immobilisation des frais d'établissement.

Les engagements connus ont été enregistrés en comptabilité 2018.

Toutefois comme pour l'exercice 2017 aucun reversement au budget Eau de CAP Excellence au titre des charges 2018 n'a été constitué en l'absence de dispositif conventionnel ou d'institution d'une « surtaxe » couvrant amortissements, frais et charges de personnel de la communauté encore en charge de l'investissement sur l'exercice en question.

(II) BUDGET ASSAINISSEMENT DE LA RÉGIE (PARTIE « FONCTIONNEMENT » DU SERVICE)

1/ Préambule

Les charges générales s'élèvent à 3,1 M€ et sont en augmentation de +9% en raison de la nouvelle règle de répartition de crédits de dépenses non spécifiques, et de l'ouverture de nouveaux postes.

Idem pour les charges de personnel qui s'élèvent à 3,1 M€ en augmentation de +21% (eu égard au changement de méthode).

Le budget intègre des **diminutions de produits**.

- Il s'agit ici des reversements à faire à l'Office de l'Eau, concernant la facturation des redevances effectuée pour leur compte auprès de nos abonnés (redevance pollution, redevance pour la préservation de la ressource en eau).
- Son montant est proposé à 1,6 M€.
- Comme indiqué plus haut, le plan de trésorerie démontre la capacité de la régie à déboursier une telle somme (mais ramenant ainsi son solde à moins de 500 k€)

Le budget intègre également un second reversement de **4,645 M€** à titre exceptionnel à Cap Excellence (en vertu de la convention ci-dessus)

2/ Recettes d'exploitation 2018 ASST de la Régie

RECETTES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (1)
			Titres Emis	Produits rattachés	Restes à réaliser au 31/12	
70	Valeurs de produits fabriques, prestations de services, marchandises	11 604 700,00	8 385 727,06	0,00		3 218 972,94
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00		0,00
75	Autres produits de gestion	0,00	14 287,50	0,00		-14 287,50
Total des recettes de gestion courante		11 604 700,00	8 400 014,56	0,00		3 204 685,44
77	Produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00		0,00
78	Reprises sur amortissements, depreciations et provisions	0,00	0,00	0,00		0,00
Total des recettes réelles d'exploitation		11 604 700,00	8 400 014,56	0,00		3 204 685,44
TOTAL		11 604 700,00	8 400 014,56	0,00		3 204 685,44
Pour information R002 Excédent d'exploitation reporté de N-1		6 922 041,92				

TOTAL DES RECETTES D'EXPLOITATION CUMULEES	15 322 056,48
---	---------------

Le montant des recettes de redevance doit être analysé en baisse par rapport à 2017 au regard de l'encaissement sur ce dernier compte de recettes ; en effet, « l'eau dans les compteurs 2016 » faussant l'appréciation du chiffre d'affaires 2017.

Le montant de 8,4 M€ sur la base des tarifs et volumes facturables peut ici être retenu comme base de comparaison pour le futur.

2/ Dépenses d'exploitation

DEPENSES D'EXPLOITATION

Chap.	Libellé	Crédits ouverts (BP+DM+RAR-N-1)	Crédits employés (ou restant à employer)			Crédits annulés (I)
			Mandats Emis	Charges rattachées	Restes à réaliser au 31.12	
011	Charges à caractère général	3 694 666,36	1 953 588,48	0,00	553 282,39	1 187 795,49
012	Charges de personnel frais assimilés	3 760 496,46	3 322 118,79	0,00	95 200,00	343 177,67
014	Atténuations de produits	1 584 181,00	510 538,00	0,00	431 458,35	642 184,65
65	Autres charges de gestion courante	3 000,00	0,00	0,00		3 000,00
Total des dépenses de gestion courante		9 042 343,82	5 786 245,27	0,00	1 079 940,74	2 176 157,81
66	Charges financières	5 000,00	0,00	0,00		5 000,00
67	Charges exceptionnelles	4 645 000,00	0,00	0,00	4 645 000,00	0,00
68	Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	4 122 012,99	133 650,00	0,00		3 988 362,99
022	Dépenses imprévues	76 360,82	0,00	0,00		76 360,82
Total des dépenses réelles d'exploitation		17 890 717,63	5 919 895,27	0,00	5 724 940,74	6 245 881,62
023	Virement section investissement	500 000,00	0,00			500 000,00
Total des dépenses d'ordre d'exploitation		500 000,00	0,00			500 000,00
TOTAL		18 390 717,63	5 919 895,27	0,00	5 724 940,74	6 745 881,62
Pour information D002 Déficit d'exploitation reporté de N-1		0,00				

TOTAL DES DEPENSES D'EXPLOITATION CUMULEES	11 644 836,01
---	----------------------

Les provisions pour créances douteuses ont été constituées de manière identique à celles prévues dans le budget AEP : taux de 10 % des impayés 2017 sur usagers « domestiques » recensés au 28 novembre 2018 suivant les principes présentés dans le cadre du projet de contrat de transition.

3/ Vue d'ensemble des résultats assainissement 2018

EXECUTION DU BUDGET

		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
REALISATIONS DE L'EXERCICE (mandats et titres)	Section d'exploitation	A 5 919 895,27	G 8 400 014,56	D-A 2 480 119,29
	Section d'investissement <i>(y compris les comptes 1064 et 1068)</i>	B 42 909,22	H 2 374,29	H-B -40 534,93
REPORTS DE L'EXERCICE N-1	Report en section d'exploitation (002)	C 0,00	I 6 922 041,92	
	Report en section d'investissement (001)	D 2 374,29	J 0,00	
TOTAL (réalisations + reports)		A+B+C+D 5 965 178,78	G+H+I+J 15 324 430,77	D-A+H-B+I-C+J 9 359 251,99
RESTES A REALISER A REPORTER EN N+1	Section d'exploitation	E 5 724 940,74	K 0,00	
	Section d'investissement	F 0,00	L 0,00	
	TOTAL des restes à réaliser à reporter en N+1	E+F 5 724 940,74	K+L 0,00	
		DEPENSES	RECETTES	SOLDE D'EXECUTION
RESULTAT CUMULE	Section d'exploitation	A+D+E 11 644 836,01	G+H+I+K 15 322 056,48	D-A+H-B+I-C+J+K 3 677 220,47
	Section d'investissement	B+F 42 909,22	J+L 2 374,29	H-B+J-L -42 909,22
	TOTAL CUMULE	A+B+C+D+E+F 11 690 119,52	G+H+I+J+K+L 15 324 430,77	D-A+H-B+I-C+J+K+L 3 634 311,25

Le résultat de clôture de 3,6 M € doit être analysé en données brutes, aucune convention de reversement ni fixation de surtaxe au titre de l'assainissement n'ayant été établi entre « l'autorité organisatrice » et la Régie « exploitant » du service.

Afin de disposer d'une situation consolidée des deux services, il convient d'établir une analyse des deux budgets annexes de la communauté d'agglomération à la lumière des observations définitives dans le rapport du 12 septembre 2019.

3.5.3. Retour sur les Observations de la Chambre Régionale des Comptes

Le rapport rendu le 12 septembre 2019 par la Chambre Régionale des Comptes fait état des observations suivantes :

3.5.3.1. Des budgets annexes Eau et Assainissement qui n'auraient pas dû coexister avec la Régie

La construction d'un budget annexe de la Communauté d'agglomération en qualité d'autorité organisatrice et d'un budget de la Régie en qualité d'exploitant est remis en cause au regard d'une construction intellectuelle erronée qui établit un parallèle sans fondement juridique avec les services de transports tel que prévu dans la loi d'orientation sur les transports intérieurs.

« Les budgets annexes ont vocation à isoler le financement d'un service public géré en régie ou affermé. Ils constituent une dérogation aux principes d'universalité et d'unité budgétaires, justifiée par la nécessité de suivre l'exploitation directe d'un service industriel et commercial et de fixer un tarif en relation avec ses coûts (principe selon lequel « l'eau paie l'eau ») ou d'éviter des variations importantes du budget principal d'une année sur l'autre du fait d'opérations particulières telle que des opérations d'aménagement ou de lotissement.

En vertu des articles L. 2224-1 et L. 3241-4 du CGCT, la constitution de budget annexe pour la gestion de services industriels et commerciaux (SPIC) est obligatoire. Ces budgets annexes doivent être équilibrés en dépenses et en recettes et sont soumis à une instruction comptable spécifique, dite « M4 ».

L'article L. 1412-1 du CGCT dispose que « les collectivités territoriales, les établissements publics de coopération intercommunale ou les syndicats mixtes, pour l'exploitation directe d'un service public industriel et commercial relevant de leur compétence, constituent une régie soumise aux dispositions du chapitre 1er du titre II du livre II de la deuxième partie ».

Une telle régie est dotée de l'autonomie financière, pourvue ou non de la personnalité morale ; elle doit, par définition, regrouper l'ensemble des recettes et des dépenses afférentes au service public concerné.

Or, après avoir créé la régie « Eau d'Excellence », à compter du 1er janvier 2017, CAP Excellence a maintenu l'existence des deux budgets annexes à laquelle elle devait se substituer. Cette coexistence est illégale. »...

« ...Les budgets annexes « Eau » et « Assainissement » ont été clos par délibération du 17 octobre 2018. »

3.5.3.2. Une fiabilité des comptes insuffisante

◦ DES TRAVAUX ACHEVÉS MAL COMPTABILISÉS «

Comme cela avait été déjà relevé dans une précédente analyse au titre du projet de contrat de transition, le chapitre 23 « immobilisations en cours » fait état de dépenses anciennes non transférées faussant le montant des amortissements que les services doivent supporter. Extrait du rapport CRC du 12/09/2019

Tableau n° 6 : Solde du chapitre 23 « Immobilisations en cours » de 2014 à 2018 (montants en euros)

Budget	2014	2015	2016	2017	2018
Principal	0,00	0,00	0,00	6 324 471,61	6 324 471,61
Annexe « Eau »	29 915 066,96	30 682 320,23	31 746 040,21	30 181 128,64	38 108 810,50
Annexe « Assainissement »	16 699 599,41	26 157 702,05	30 512 496,17	30 727 881,52	34 208 762,48
Total	46 614 666,37	56 840 022,28	62 258 536,38	67 233 481,77	78 642 044,59

Source : comptes de gestion budget principal et budgets annexes ;

Des travaux ont été planifiés avec le comptable public pour corriger la situation avant transfert des comptes à la Régie au bilan de l'exercice 2019.

Ces éléments apporteront une correction significative des charges d'amortissement à supporter par les deux services.

Les valeurs d'amortissement issues du précédent rapport ont été intégralement reprises dans le projet de budget primitif de la Régie pour 2019, à l'exception des travaux supportés au budget principal dont la chambre mentionne ici les montants à prendre en compte pour un montant total de **14 064 846,17 €**.

Tableau n° 12 : Dépenses de la sous-fonction 811 « Eau et assainissement »
sur le budget principal (montants en euros)

Budget principal	2014	2015	2016	2017	2018
En fonctionnement	29 078,00	100 000,00	295 299,83	679 420,66	5 258 048,83
En investissement	191 139,31	76 794,21	288 471,41	13 222 767,92	285 673,32
Total	220 217,31	176 794,21	583 771,24	13 902 188,58	5 543 722,15

Source : comptes administratifs

- DES ÉTATS DE LA DETTE DANS LE COMPTE ADMINISTRATIF DE L'ORDONNATEUR INCOHÉRENTS AVEC CEUX FIGURANT AU COMPTE DE GESTION DU COMPTABLE »

Budget	2014	2015	2016	2017	2018
Annexe « Eau »					
Compte administratif	1 542 793,10	650 000,00	3 191 015,52	0,00	NC
Compte de gestion	6 425 929,71	6 247 894,06	8 064 152,13	8 064 152,13	12 857 155,10
Différence	-4 883 136,61	-5 597 894,06	-4 873 136,61	-8 064 152,13	
Annexe « Assainissement »					
Compte administratif	10 096 264,11	15 166 717,11	15 166 717,11	0,00	NC
Compte de gestion	5 213 549,61	4 701 265,71	7 183 581,50	7 084 961,02	7 340 323,07
Différence	4 882 714,50	10 465 451,40	7 983 135,61	-7 084 961,02	

« Cette situation est anormale et elle pose la question de la fiabilité de la répartition des emprunts entre le budget principal et les budgets annexes de l'eau et de l'assainissement et de la connaissance exacte de la dette bancaire globale de la communauté d'agglomération. » Sur la base de la méthode retenue par la Chambre, il a été identifié une fraction d'emprunt de 614 414,74 € relevant de cette même fonction dont le remboursement incombera à la Régie dès 2019.

3.5.3.3. Des irrégularités structurelles ou récurrentes améliorant artificiellement les résultats »

- LE RAPPORT RÉITÈRE SON ANALYSE DE L'IRRÉGULARITÉ DE LA SCISSION DES BUDGETS

« Aux termes de l'article L. 2224-2 du CGCT « Il est interdit aux communes de prendre en charge dans leur budget propre des dépenses au titre des services publics visés à l'article L. 2224-1. Toutefois, le conseil municipal peut décider une telle prise en charge lorsque celle-ci est justifiée par l'une des raisons suivantes : 1° Lorsque les exigences du service public conduisent la collectivité à imposer des contraintes particulières de fonctionnement ; 2° Lorsque le fonctionnement du service public exige la réalisation d'investissements qui, en raison de leur importance et eu égard au nombre d'utilisateurs, ne peuvent être financés sans augmentation excessive des tarifs ».

« Au demeurant, comme indiqué supra, les budgets annexes « Eau » et « Assainissement » auraient dû être clos au 31 décembre 2016 en raison de la création de la nouvelle régie au 1^{er} janvier 2017. Cette obligation n'a été satisfaite que tardivement, par une délibération en date du 17 octobre 2018 portant clôture de ces budgets annexes à compter du 31 décembre 2018.

En 2017 et en 2018, les dépenses et des recettes concernant l'eau et l'assainissement ont ainsi été réparties entre le budget principal, les deux budgets annexes et le budget de la régie autonome, ce qui empêchait le lecteur d'appréhender l'ensemble des flux relatifs à ces services publics dont les recettes doivent s'équilibrer avec les dépenses. Par ailleurs, se pose la question du devenir du solde budgétaire des budgets annexes à leur clôture, fin 2018, de -8,1 M€ pour l'eau et de -5,9 M€ pour l'assainissement. La collectivité déclare en réponse aux observations provisoires que ces résultats seront repris dans le budget de la régie Eau d'Excellence. »

◦ « UN SUIVI INSUFFISANT DES SUBVENTIONS REÇUES »

« Au 31 décembre 2018, le solde du compte 131 « Subventions d'équipement transférables » du budget principal s'élevait à 4,2 M€.

A titre de rappel, les subventions d'équipement servant à réaliser des immobilisations amortissables doivent, chaque année, faire l'objet d'une reprise partielle par la section de fonctionnement et disparaître progressivement du bilan. La reprise annuelle est constatée par le débit du compte 1391 « Subventions d'équipement » et le crédit du compte 777 « Quote-part des subventions d'investissement transférée au compte de résultat ».

Au cours de la période 2014-2018, ni le compte 139 ni le compte 777 n'a été mouvementé sur le budget principal, alors même que des écritures étaient passées sur le compte 131.

Le suivi des subventions reçues sur les budgets annexes « Eau » et « Assainissement » est récent, les comptes 139 et 777 n'ayant été mouvementés qu'à partir de 2017. Or, ces deux budgets annexes ont été fermés le 31 décembre 2018. »

◦ « DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENT MINORÉES »

« Les dotations aux amortissements pratiquées par l'ordonnateur ne comprennent pas l'amortissement des frais d'études (compte 2031), ni des frais d'annonces et d'insertions (compte 2033), ni l'amortissement des subventions transférables, ni l'amortissement des dépenses de réseaux (transfert des immobilisations en cours). La communauté d'agglomération ne dispose donc pas d'un bilan reflétant la réalité de son patrimoine et n'anticipe pas le vieillissement de ses équipements. »

◦ LA CHAMBRE CONTEXTE ÉGALEMENT LE REVERSEMENT DE L'EXCÉDENT DU BUDGET ASSAINISSEMENT DE LA RÉGIE AU BUDGET PRINCIPAL

La subvention d'exploitation versée par le budget général provient du reversement de l'excédent d'exploitation dégagé par la régie autonome Eau d'Excellence (l'excédent d'exploitation de la régie transite par le budget principal avant d'aboutir au budget annexe). Or, les articles R. 2221-48 et R. 2221-90 du CGCT disposent que le reversement de l'excédent d'exploitation d'un budget annexe à la collectivité de rattachement est autorisé sous réserve qu'il revête « un caractère exceptionnel et ne soit pas nécessaire au financement des dépenses d'exploitation ou d'investissement à court terme du SPIC » (Conseil d'Etat, 9 avril 1999, commune de Bandol).

Nous rappelons que cette mesure a pallié l'absence de surtaxe(s) qui aurait permis à la Régie de reverser la « part investissement » comme le ferait un dernier en qualité d'exploitant du service.

◦ « UNE PERCEPTION IRRÉGULIÈRE DU FCTVA »

« De 2014 à 2018, le FCTVA a été perçu par CAP Excellence alors que l'activité de fourniture d'eau et de réseaux d'assainissement est exclue du champ de la TVA pour les communes de plus de 3 000 habitants. Ces activités sont, en effet, assujetties de plein droit à la TVA (articles 256 B pour l'eau et 260 A pour l'assainissement du code général des impôts).

Au total, le FCTVA perçu indûment s'élève à 8,3 M€ et devra faire l'objet d'un remboursement. »

◦ LA CHAMBRE RAPPELLE ENFIN LE CADRE DU TRANSFERT DES COMPTES À LA RÉGIE

« Le transfert à la régie Eau d'Excellence se déroule en trois temps :

- *la clôture du budget M4 et la réintégration de l'actif et du passif dans le budget principal ;*

- la mise à disposition des biens meubles et immeubles, le transfert des emprunts, des subventions et des restes à réaliser (application de l'article L. 1321-1 du CGCT relatif à la liste des engagements transférés de Cap Excellence vers sa régie Eau d'Excellence) ;
- transfert des excédents ou déficits du budget annexe M4 soit au budget principal soit à Eau d'Excellence. »

Des travaux ont été engagés avec le comptable public pour réaliser ces opérations qui ne seront effectives qu'après corrections des bilans de CAP Excellence : intégration des travaux et des études aux comptes d'immobilisations, identification des subventions à reprendre, identification de la dette affectée.

A ce jour seuls les restes à réaliser en dépenses et recettes permettant la reprise des opérations en cours ont été transférés par production d'un état par l'ordonnateur de CAP Excellence.

Le compte administratif 2018 a ainsi été corrigé pour les deux budgets annexes sur la base du tableau suivant produit en annexe N°1 du rapport d'observations définitives.

	2018	Corrections	CA 2018 corrigé
Budget annexe « Eau »			
Recettes de fonctionnement	3 229 288,56	0,00	3 229 288,56
Dépenses de fonctionnement	2 398 614,60	0,00	2 398 614,60
Résultat reporté	-1 492 397,97	0,00	-1 492 397,97
Résultat de fonctionnement	-661 724,01	0,00	-661 724,01
Recettes d'investissement	12 908 970,63	0,00	12 908 970,63
Dépenses d'investissement	14 381 111,06	0,00	14 381 111,06
Résultat reporté	-6 194 233,73	0,00	-6 194 233,73
Recettes d'investissement	-7 666 374,16	0,00	-7 666 374,16
Résultat de clôture	-8 328 098,17	0,00	-8 328 098,17
Solde restes à réaliser fonctionnement	-6 987 075,42	6 987 075,42	0,00
Solde restes à réaliser d'investissement	6 379 076,92	-6 379 076,92	0,00
Résultat de clôture avec RAR	-8 936 096,67	607 998,50	-8 328 098,17
Budget annexe « Assainissement »			
Recettes de fonctionnement	1 725 814,78	0,00	1 725 814,78
Dépenses de fonctionnement	2 192 043,25	0,00	2 192 043,25
Résultat reporté	176 401,60	0,00	176 401,60
Résultat de fonctionnement	-289 826,87	0,00	-289 826,87
Recettes d'investissement	2 971 454,14	0,00	2 971 454,14
Dépenses d'investissement	7 190 214,72	0,00	7 190 214,72
Résultat reporté	-2 093 300,43	0,00	-2 093 300,43
Résultat d'investissement	-6 312 061,61	0,00	-6 312 061,61
Résultat de clôture	-6 601 887,88	0,00	-6 601 887,88
Solde restes à réaliser fonctionnement	96 810,87	-96 810,87	0,00
Solde restes à réaliser d'investissement	5 190 580,10	-5 190 580,10	0,00
Résultat de clôture avec RAR	-1 314 496,91	-5 287 390,97	-6 601 887,88

Le résultat 2018 du budget Eau tient compte d'une réduction de titres de 5 530 884,94 € relatif à un titre émis en rattachement en 2016 pour 5 848 528,94 € en 2016 puis à nouveau émis en rattachement en 2017 pour le montant dont la Chambre a demandé expressément la contrepassation par mandat au titre de 2018 lors de son contrôle.

3.5.4. Consolidation des comptes des deux entités

3.5.4.1. Service Eau potable

Résultat de clôture consolidé dans l'hypothèse où les résultats transférées à la Régie et non conservés en tout ou partie au budget principal de CAP Excellence.

En section de fonctionnement un résultat positif supérieur à 5 M€ mais que nous proposons d'analyser sur la base des stocks de restes à recouvrer 2017 et 2018.

En section d'investissement, un déficit de 9,1 M€

Eau potable	Budget annexe 2018	Transfert restes à réaliser	Régie 2018	Total 2018
Recettes de fonctionnement	3 229 288,56 €		23 274 640,44 €	26 503 929,00 €
Dépenses de fonctionnement	2 398 614,60 €		18 783 889,00 €	21 182 503,60 €
Resultat antérieur reporté	-1 492 397,97 €		4 197 359,01 €	2 704 961,04 €
Resultat de clôture en fonctionnement	-661 724,01 €		8 688 110,45 €	8 026 386,44 €
Solde restes à réaliser de fonctionnement		-6 987 075,42 €	-2 944 792,67 €	-9 931 868,09 €
Resultat de clôture en fonctionnement avec RAR	-661 724,01 €		5 743 317,78 €	5 081 593,77 €
Recettes d'investissement	12 908 970,63 €		108 536,64 €	13 017 507,27 €
Dépenses d'investissement	14 381 111,06 €		1 485 440,98 €	15 866 552,04 €
Resultat antérieur reporté	-6 194 233,73 €		-108 536,64 €	-6 302 770,37 €
Resultat de clôture en investissement	-7 666 374,16 €		-1 485 440,98 €	-9 151 815,14 €
Solde restes à réaliser d'investissement		6 379 076,92 €	-2 139,85 €	6 376 937,07 €
Resultat de clôture en investissement	-7 666 374,16 €		-1 487 580,83 €	-9 153 954,99 €
Resultat de clôture avec RAR	-8 328 098,17 €		4 255 736,95 €	-4 072 361,22 €

Le résultat de clôture du service Eau est l'expression d'un fonds de roulement négatif de 4 M€ au 1^{er} janvier 2019 qui représente 20 % des recettes annuelles 2018 de vente d'eau.

3.5.4.2. Service Assainissement

Résultat de clôture consolidé dans l'hypothèse où les résultats transférées à la Régie et non conservés en tout ou partie au budget principal de CAP Excellence.

Assainissement	Budget annexe	Transfert restes à réaliser	Régie	Total
Recettes de fonctionnement	1 725 814,78 €		8 400 014,56 €	10 125 829,34 €
Dépenses de fonctionnement	2 192 043,25 €		5 919 895,27 €	8 111 938,52 €
Resultat antérieur reporté	176 401,60 €		6 922 041,92 €	7 098 443,52 €
Resultat de clôture en fonctionnement	-289 826,87 €		9 402 161,21 €	9 112 334,34 €
Solde restes à réaliser de fonctionnement		96 810,87 €	-5 724 940,74 €	-5 628 129,87 €
Resultat de clôture en fonctionnement avec RAR	-289 826,87 €		3 677 220,47 €	3 387 393,60 €
Recettes d'investissement	2 971 454,14 €		2 374,29 €	2 973 828,43 €
Dépenses d'investissement	7 190 214,72 €		42 909,22 €	7 233 123,94 €
Resultat antérieur reporté	-2 093 300,43 €		-2 374,29 €	-2 095 674,72 €
Resultat de clôture en investissement	-6 312 061,01 €		-42 909,22 €	-6 354 970,23 €
Solde restes à réaliser d'investissement		5 190 580,10 €	0,00 €	5 190 580,10 €
Resultat de clôture en investissement avec RAR	-6 312 061,01 €		-42 909,22 €	-6 354 970,23 €
Resultat de clôture avec RAR	-6 601 887,88 €		3 634 311,25 €	-2 967 576,63 €

Le résultat de clôture du service Assainissement est l'expression d'un fonds de roulement négatif de 3 M€ au 1^{er} janvier 2019 qui représente 35 % des recettes annuelles 2018 de redevance facturée.

3.5.4.3. Etat des lieux des créances 2017 et 2018 restants à recouvrer au 10 septembre 2019

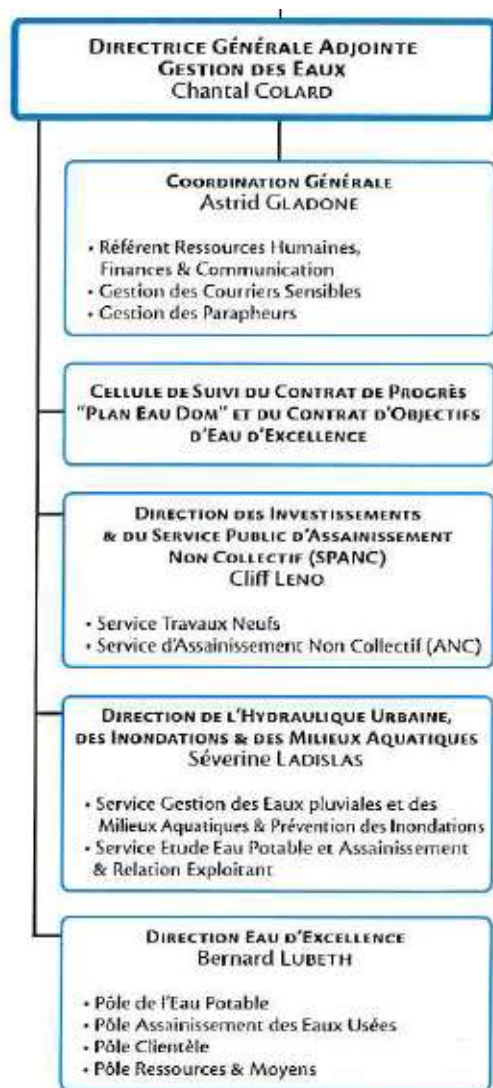
	2017		2018	
Total facturé actuel de la période	34 480 633,76 €		30 388 273,88 €	
Particuliers	16 832 863,57 €		14 991 947,93 €	
Professionnels	10 429 193,55 €		9 204 167,62 €	
Administrations	7 218 576,64 €		6 192 158,33 €	
Impayés	7 588 057,79 €		9 871 166,26 €	
Particuliers	4 180 995,01 €	24,84%	4 966 686,34 €	33,13%
Professionnels	1 525 375,58 €	14,63%	1 923 115,88 €	20,89%
Administrations	1 881 687,20 €	26,07%	2 981 364,04 €	48,15%
Taux global impayés au 10 septembre 2019	22,01%		32,48%	

Ainsi le montant des impayés dépasse 17 M€ TTC sur les facturations émises en 2017 et 2018

3.6. Une analyse organisationnelle et de la gouvernance des services

3.6.1. Autorité organisatrice jusqu'au 28 février 2019

La Direction Générale Adjointe de la Gestion des Eaux (DGAGE) était sous la responsabilité du Directeur Général de Cap Excellence. Gérée par la Directrice, Mme COLARD, la DGAGE se composait au mois de mai 2018 de 10 agents dont 8 titulaires de droit public et 2 CDD.



L'organigramme était structuré autour d'une coordinatrice générale et de 3 Directeurs (« Investissements et SPANC », « Hydraulique urbaine, inondations et milieux aquatiques », « Eau d'Excellence »).

L'organigramme méritait d'être clarifié en l'état car il mélange des attributions thématiques (SPANC, GeMAPI...) avec des attributions métiers (hydraulique urbaine). Il était surprenant de retrouver un lien hiérarchique dans cet organigramme avec la régie à personnalité morale d'Eau d'Excellence dont la direction ne répond normalement qu'au Conseil d'administration de la régie) d'un point de vue hiérarchique.

L'équipe est relativement jeune (60% de l'équipe à moins de 40 ans ou 40 ans) et est composée à 60% de femmes.

La DGAGE avait en charge la gestion l'exécution des marchés de travaux des services d'eau et d'assainissement, un marché à bon de commandes pluriannuel permet de gérer les études préalables et la maîtrise d'œuvre afférente aux travaux.

Les compétences relatives à la GeMAPI (depuis le 1^{er} janvier 2018, compétence obligatoire de la Communauté d'Agglomération) et aux eaux pluviales urbaines étaient insuffisamment traitées au sein de la DGAGE. Un sérieux renforcement des ressources humaines et financières (à partir du budget général de Cap Excellence) pour assumer les missions afférentes à ces compétences étaient nécessaires à court terme.

Comme cela a été présenté précédemment, la contribution des abonnés des services d'eau comme d'assainissement semble actuellement pour l'heure décorrélée des charges du service à rendre notamment aux plus grands consommateurs / pollueurs. Une étude sur la révision de la grille tarifaire des services semble nécessaire afin de faire peser de façon plus équilibrée le financement de l'eau et de l'assainissement entre les abonnés domestiques et les abonnés non domestiques.

cessaire afin de faire peser de façon plus équilibrée le financement de l'eau et de l'assainissement entre les abonnés domestiques et les abonnés non domestiques.

3.6.2. Régie Eau d'Excellence

3.6.3. Organisation jusqu'au 28 février 2019

En premier lieu, il convient de garder en tête que l'organisation de la régie d'Eau d'Excellence devait beaucoup à l'héritage de l'entité de Générale des Eaux de Guadeloupe avant le retrait de Veolia Eau de la Guadeloupe. La reprise des agents dans les différentes collectivités guadeloupéennes ayant repris en régie le service a été encadrée par des protocoles de sortie de contrat *ad hoc*, pas toujours à l'avantage de la Collectivité comme l'a montré le rapport Espelia sur les services d'eau de Guadeloupe. La régie Eau d'Excellence n'a pas donc pas été structurée d'un point de vue RH au regard de ses stricts besoins, mais en fonction des contraintes de « démantèlement » de GDEG.

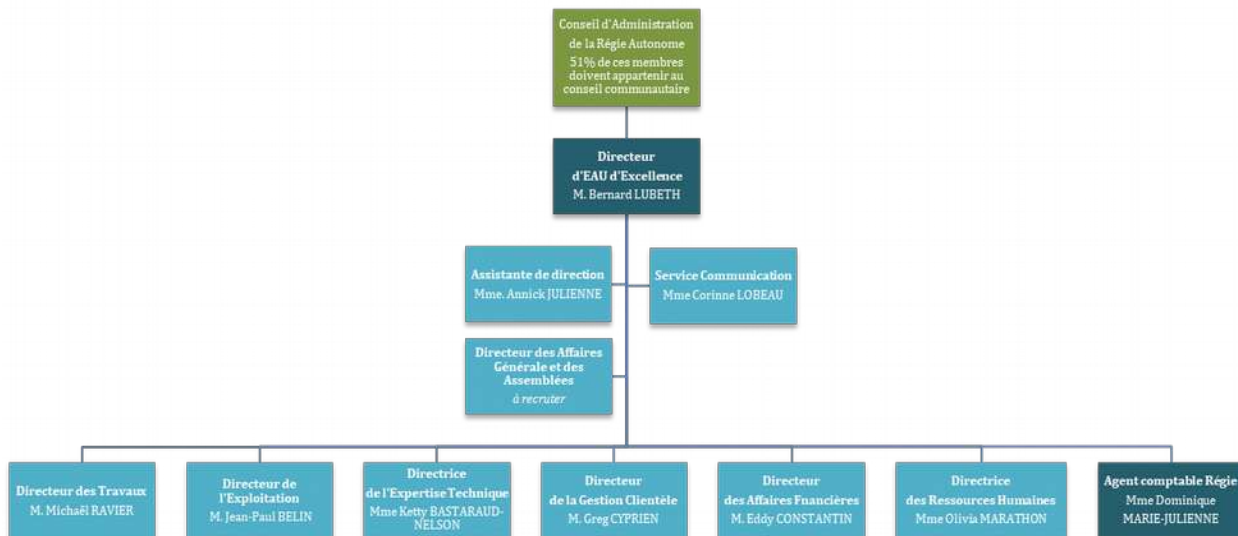
Sur les 96 personnes censées être transférées à Eau d'Excellence, ont effectivement été repris 84 agents, de statut de droit privé. A fin 2017, la régie comptait 106 agents du fait du renforcement :

- Des équipes de relève du fait de l'augmentation de la fréquence de relève des compteurs ;
- Des équipes de gestion clientèle compte tenu des besoins de remise à niveau des services sur ces aspects ;
- De l'équipe des cadres.

Le renforcement des équipes s'est fait par le recours à des CDD (7 agents dont 2 pour la gestion clientèle) ou de l'intérim (8 personnes dont 7 pour la gestion clientèle en back-office).

Conformément à la loi, les seuls agents de droit public de la régie sont le Directeur et la comptable.

La régie s'organisait autour d'une Direction générale, d'une agence comptable et de 6 directions conformément à l'organigramme ci-dessous.



Organigramme d'Eau d'Excellence au 30 avril 2018 (cf. Annexe 3 pour plus de détails)

La Direction exploitation (35 agents) et la Direction Clientèle (39 agents) sont les plus étoffées. 9 postes de l'organigramme (soit 7,5% des emplois de la régie) restaient à pourvoir en avril 2018, l'agence comptable souffrant particulièrement d'un déficit de ressources humaines.

L'organigramme inclut de façon complète la palette des métiers nécessaires à la réalisation des services d'eau et d'assainissement, mais se présentait globalement trop en forme de râteau avec un point de passage obligé : la Direction Générale. Ce constat était symptomatique du fait que l'organisation de la régie n'a pas été pensée avec un management intermédiaire à même de décharger la direction générale et garantir par là-même une certaine réactivité. Dans le détail, certaines directions semblent à ce jour « surstaffées », c'est notamment le cas des directions de l'exploitation et de l'expertise. Il faut sans doute y voir un des effets collatéraux du protocole de sortie du contrat GDEG. A titre d'illustration, la direction exploitation présente une organisation interne largement marquée par les choix antérieurs de management de GDEG. On y constate une segmentation des équipes dans une logique tantôt liées aux limites communales (notamment pour les réseaux) ou encore équipements (STEU, UPEP) sans que la cohérence globale ne soit évidente et l'efficacité de l'organisation du service garantie.

Les chiffres clefs de l'organisation de la régie sont les suivants :

- 30% de l'équipes sont composés de femmes ;
- Le taux de fonctions support est de 25% (hors exploitation, clientèle, travaux) ;
- Le taux d'encadrement est de 24% sur la base des intitulés de postes ;
- 54% des équipes ont plus de 50 ans.

Ce dernier point représente un véritable facteur de risque pour la régie du fait d'une culture métier très ancrée dans l'échange oral et papier, stigmate d'un grand déficit de capitalisation de l'information et de la donnée des services. A ce titre, le risque de perte de la mémoire des services ne sera jamais aussi grand que dans les 3 prochaines années (sur une base de départ à la retraite à 62 ans) :

- 17 personnes seraient susceptibles de quitter leurs fonctions à fin 2020,
- 22 de plus à fin 2022 ;

- Soit au total plus d'un tiers des effectifs.

Cet important renouvellement des agents expérimentés de la régie trouvera une contrepartie positive dans le rajeunissement de la pyramide des âges d'une part et l'allègement des charges de personnel qui l'accompagneront nécessairement d'autre part. Une réflexion a été entamée par la Direction des RH quant à la mise en place d'un tutorat et d'un transfert de compétence à destination des plus jeunes agents. Un renforcement de la formation par l'intermédiaire de ressources externes et pointues en termes d'expertise métiers sera indispensable pour assurer une montée en puissance satisfaisante de cette tranche d'agents de la régie dans les 4 prochaines années.

Concomitamment, la régie devra inscrire les équipes restructurées dans une culture systématique des processus et du reporting :

- La donnée et son exploitation optimale par l'intermédiaire d'outils modernes doivent permettre de constituer un des socles de structuration de la régie.
- L'engagement de la régie dans une démarche de certification (a minima ISO 9001, au mieux HQSE) devrait permettre de « professionnaliser » définitivement la régie à travers des principes d'organisation et de travail rigoureux.
- Cette mue nécessitera que le « top management » de la régie soit convaincu et engagé dans la diffusion de ces nouvelles pratiques.

Le climat social de la régie reste fragile. Il existait des tensions latentes dues notamment aux difficultés liées à la négociation de l'accord d'entreprise de la régie, qui n'a trouvé d'issue qu'au début de l'été. Une culture d'entreprise publique performante reste entièrement à construire au sein de la Régie, elle trouvera ses fondements dans un projet de services clair (matérialisé par la convention d'objectifs avec Cap Excellence) et un accompagnement efficace de la part de l'encadrement au profit des agents dans la conduite du changement.

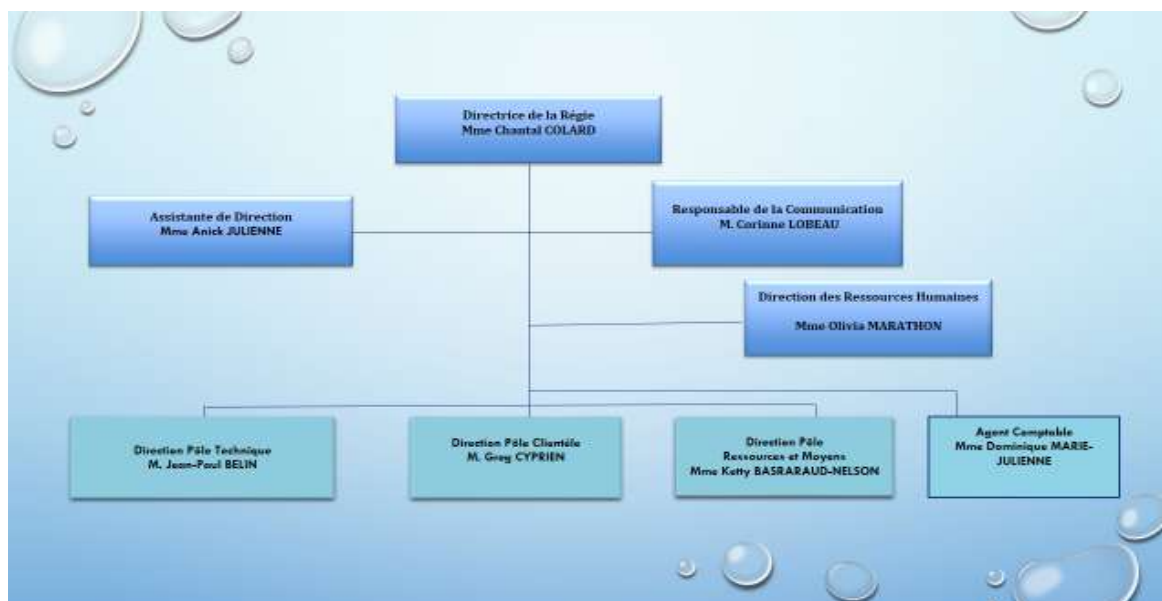
La perspective d'une unification au sein de la régie de l'exploitation et de l'investissement au 1^{er} janvier 2019 va entraîner un travail d'harmonisation des postes et rémunérations des agents de droit public (issus de Cap Excellence) et privés (issus d'Eau d'Excellence). Une bonne anticipation de Cap Excellence de ces aspects RH sera indispensable afin d'éviter un dialogue social tendu.

La maîtrise (voire la contraction) des charges de fonctionnement de la régie constituera un des défis majeurs des prochains exercices. Pour ce faire, la direction des affaires financières de la régie aura besoin d'un outil de comptabilité analytique de manière à être en mesure de définir et de suivre précisément les objectifs de maîtrise de charges de chaque direction au sein de la régie.

Outre l'outil de suivi des dépenses, le diagnostic a également mis en exergue le fait que les outils de gestion courante de la régie manquaient de passerelles pour faciliter une gestion fluide des services et de l'information (à titre d'illustration, l'émission des titres de recettes sous le logiciel WINM9 ne possède pas de passerelle directe avec le logiciel de facturation WATERP, générant une lourdeur dans la gestion du processus comptable). Le recours à un audit global des Systèmes d'Information de la régie serait nécessaire pour caractériser les limites du système actuel et formuler des préconisations sur la création / l'amélioration des interfaces des SI.

3.6.4. Organisation depuis le 1^{er} mars 2019

L'organisation depuis le 1^{er} mars 2019 est désormais resserrée autour de 3 pôles



On y retrouve :

- **Le pôle technique regroupe** :
 - La direction de l'exploitation : M. Michael Ravier
 - La direction des travaux : M. Cliff Leno
 - La direction de l'expertise technique : Mme Séverine Lanclas
- Le pôle Ressources et Moyens regroupe :
 - La direction financière : M. Eddy Constantin
 - La direction de la commande publique / Juridique /
 - Subventions/Foncier : Mme Astrid Gladone
- **Le pôle clientèle** : La direction de gestion clientèle : M. Sébastien Dongal

3.6.5. Gestion communale des pluviales urbaines

Lors de l'audit Espelia de 2016, il avait été mis en exergue le fait qu'une dizaine d'agents des communes seraient susceptibles d'être repris par Cap Excellence dans le cadre de la mise en conformité de l'exercice de cette compétence. Ce chiffre, purement basé sur des éléments déclaratifs de Cap Excellence, méritera d'être challengé dans le cadre d'une étude *ad hoc* sur le patrimoine et le personnel du service EPU du territoire de Cap Excellence.

L'intervention d'agents communaux hors cadre conventionnel avec la Communauté d'Agglomération pose également un problème de responsabilité et d'organisation de l'exploitation, qu'il sera urgent de résoudre.

3.7. En synthèse

Au regard du diagnostic partagé des services, les ambitions de la Collectivité pendant la durée du Contrat de Transition sont synthétiser dans le graphique suivant :



La priorité est mise sur les axes 1, 2 et 5, notamment au regard de reconfiguration des services à venir. Ils constituent les fondations de la montée en puissance des services et sont les garants du renforcement de capacité de l'opérateur public. Les principaux points d'amélioration du service sont notamment :

- La reconquête des assiettes de facturation
- La maîtrise voire la résorption des impayés
- L'amélioration du pilotage financier, notamment au travers d'une meilleure maîtrise des charges et d'une plus grande efficacité dans la perception des subventions afin d'éviter d'aggraver les difficultés de trésorerie de l'opérateur public

Les axes 3 et 4 constituent quant à eux des axes permettant de palier aux urgences de terrain et de déployer, à moindre coût, les opérations de travaux générant le plus fort effet levier sur l'amélioration de la qualité du service rendu.

4. ORIENTATIONS D'AMÉLIORATION

STRATÉGIQUES

1.1 Le Contrat de Transition s'inscrit dans les objectifs du plan Eau-DOM, de la Conférence des Acteurs et du Plan d'actions prioritaires (PAP)

Le présent Contrat de Transition découle des objectifs du plan Eau DOM. A partir du diagnostic partagé de son service, la collectivité a défini son ambition et ses axes de progrès dont les orientations stratégiques sont les suivantes :

- **ORIENTATION STRATÉGIQUE N°1 : RESTAURER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES DES SERVICES PUBLICS DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT**

La reconquête des assiettes de facturation des services et le renforcement des moyens de pilotage des financements et des travaux, l'amélioration du comptage, la lutte contre les impayés constituent autant de mesures à même de répondre à cette orientation stratégique.

- **ORIENTATION STRATÉGIQUE N°2 : REDÉFINIR LES PRIORITÉS TECHNIQUES POUR OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE L'EAU POTABLE ET DE L'ASSAINISSEMENT DE QUALITÉ ET DURABLE**

La lutte contre les fuites constituera un chantier prioritaire tant en exploitation (avec la mise en place d'une sectorisation des réseaux d'eau potable et la mise à disposition de véritables moyens de recherches de fuites) qu'en investissement avec le renouvellement des tronçons les plus vulnérables. Cette stratégie permettra de diminuer les achats d'eau au SIAEAG et de limiter le développement de nouvelles ressources en eau. En assainissement, la lutte contre les eaux claires parasites et le retour à un fonctionnement hydraulique plus conforme constitueront les chantiers prioritaires de Cap Excellence. La maîtrise des rejets d'Eaux usées non traitées dans des milieux naturels sensibles (mangrove, zones littorales) et la capacité à suivre le fonctionnement en temps réel du réseau constitueront des actions complémentaires de choix. Ces démarches seront optimales modulo l'amélioration de la connaissance patrimoniale et la mise à jour des Systèmes d'Information Géographiques de la collectivité. La prise en main et la maîtrise du service des eaux pluviales urbaines seront nécessaires pour garantir un exercice totalement conforme aux statuts de Cap Excellence.

- **ORIENTATION STRATÉGIQUE N°3 : ACCOMPAGNER LES INVESTISSEMENTS LOURDS EN EAU ET ASSAINISSEMENT DE MANIÈRE CIBLÉE, EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS FINANCIÈRES ET TECHNIQUES DES SERVICES**

Cap Excellence a réalisé un effort important pour réajuster les priorités d'investissements lourds des services d'eau et d'assainissement. A ce titre, des opérations majeures ont été différées ou reformatées (STEU de Pointe à Donne, canalisation d'adduction) afin de garantir les capacités d'investissement de Cap Excellence et de cibler certaines opérations prioritaires, principalement sur les réseaux : en eau potable, le renouvellement viendra en complément de la politique de recherche de fuite à mettre en œuvre. En assainissement, la lutte contre les eaux claires parasites passera par le renouvellement de certains tronçons de canalisation, à la charge de la collectivité.

- **ORIENTATION STRATÉGIQUE N°4 : MIEUX INTÉGRER LES POLITIQUES D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT DANS LES GRANDS ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE**

La bonne mise en œuvre de la compétence GEMAPI et la remise à plat du transfert des compétences Gestion des eaux pluviales urbaines seront l'occasion d'améliorer l'intégration des stratégies des services d'eau et d'assainissement dans les enjeux du territoire à plus grande échelle.

Le fait de repenser les actions de la régie au service des abonnés et des collectivités du territoire (à travers des prestations de travaux neufs notamment) constituent des items à même de mieux mettre les services d'eau et d'assainissement au service du territoire.

S'étant assuré qu'ils répondent aux orientations stratégiques du plan Eau-DOM, les axes de progrès de la collectivité sont présentés ci-après.

4.2. Présentation des orientations stratégiques de la Collectivité

4.2.1. Axe n°1 : Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée

La clarification de la gouvernance des services d'eau et d'assainissement de Cap Excellence passera en priorité par l'unification des composantes « exploitation » et « investissement » des services au sein de la régie personnalisée d'Eau d'Excellence. Cette étape majeure offre par la même occasion l'opportunité de revoir l'organisation globale de la régie, qui souffre d'une certaine manière de l'héritage GDEG. Ce travail devrait aboutir à une refonte en profondeur de l'organigramme d'Eau d'Excellence et contribuer à l'émergence d'un management intermédiaire disposant de véritables délégations de la part de la direction de la régie.

L'émergence d'une véritable culture d'entreprise publique spécifique à Eau d'Excellence permettra enfin aux agents de retrouver le sens des missions de la régie, perdu pour certains d'entre eux au moment de leur changement d'employeur en 2017. La signature récente du contrat d'objectifs entre Cap Excellence et Eau d'Excellence clarifie le niveau d'attentes de l'autorité organisatrice vis-à-vis de son opérateur. Ce document d'objectifs constitue un socle indispensable pour bâtir le projet de services de la régie qui pourrait être incarné par un document cadre de projet d'entreprise.

Corollaire de la nouvelle organisation, une acculturation à un reporting rigoureux et détaillé semble incontournable, tant les données sur les services sont lacunaires à ce jour. Les agents, dont une bonne partie est en fin de carrière, ont une approche du métier d'exploitation basé sur l'oral et le papier, mais présente également une tendance à l'opacité dans le fonctionnement réel de leur organisation. Cette situation ne peut perdurer et nécessite le recours à des processus rigoureux de production des services. Les cadres offerts par les processus de certification du management de la qualité constitueront des outils idoines pour modifier les façons de faire des agents. Qui dit reporting dit également outils de suivi de l'activité de la régie. Cap Excellence doit être en mesure de contrôler l'effectivité des services rendus sur le territoire de l'Agglomération et cela passe indéniablement par la mise en place de tableaux de bord techniques et financiers de suivi de la vie de la régie.

Une gouvernance claire et responsabilisée permettra d'assurer une transition sereine à la fois en donnant aux parties des outils de suivi du contrat de transition mais aussi en garantissant une efficience plus importante dans la conduite des opérations sur la durée du contrat de transition.

4.2.2. Axe n°2 : Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine

Pour assumer ses ambitions et être en capacité de capter des subventions auprès des partenaires financiers, la collectivité fera preuve d'une gestion financière rigoureuse et saine, traduite par des ratios financiers favorables, aussi bien en eau qu'en assainissement. La prospective financière présentée ne pourra être mise en œuvre fidèlement que si la collectivité met en œuvre un certain nombre d'actions, visant à contrebalancer la situation précaire des budgets eau et assainissement.

La trésorerie de la régie, et par suite la concrétisation de ses ambitions, dépendent directement de sa capacité à récupérer les recettes liées aux titres émis. Des actions prioritaires pour améliorer le recouvrement sont à réaliser à court terme et sont précisées ci-après.

Face aux difficultés rencontrées par Cap Excellence pour financer ses importants besoins en investissements voire même à équilibrer les charges d'exploitation des services, une stratégie globale de reconquête des assiettes de facturation s'avère incontournable. Elle s'appuiera sur :

- La poursuite du toilettage de la base de données abonnée de manière à garantir une facturation juste et rigoureuse ;
- Le renouvellement des compteurs bloqués ou trop vieux générant des sous-comptages chroniques des volumes consommés et par conséquent facturés ;
- La suppression de quelques mini-steps dans les lotissements et quelques raccordements au réseau collectif de Cap Excellence (ces actions ayant une portée double dans la mesure où elles permettront par la même occasion de réduire bon nombre de déversements directs d'eaux usées non traitées au milieu naturel) ;

- Une facturation rigoureuse des abonnés présents dans les ZAE fraîchement intégrées au périmètre de responsabilité d'Eau d'Excellence ;
- Une intégration forcée des abonnés raccordables non raccordés par la mise en œuvre d'une politique zéro tolérance pour les habitants dans cette situation. Un accompagnement pourra leur être proposé pour lisser l'effort financier dans le temps.

En parallèle, il semblerait pertinent d'explorer la possibilité pour la Direction travaux de la régie Eau d'Excellence de diversifier son activité au profit du territoire en proposant des prestations à destination des particuliers (branchements neufs par exemple) ou des communes (Défense Extérieure contre l'incendie) ou de répondre à des appels d'offre travaux (à prévoir dans les statuts). Outre les nouvelles recettes générées pour la régie, ces prestations matérialisent l'intérêt local de l'existence d'Eau d'Excellence.

L'atteinte des objectifs de l'axe n°2 du contrat de transition passera également par le fait de garantir un respect de l'égalité de traitement des usagers devant les services publics par des contributions financières en rapport avec le service rendu (ou la pollution rejetée pour le service d'assainissement). Les gros consommateurs / pollueurs étant par ailleurs les plus mauvais payeurs (cas des établissements publics notamment), il est proposé de revisiter la grille tarifaire des services qui ne met pas à contribution de façon équilibrée les différents bénéficiaires du service public.

Dans cet esprit, la généralisation de la PFAC devrait générer un nouveau volant de recettes intéressant pour le service d'assainissement. De la même manière, le recours à une tarification différenciée telle que le prévoit la loi pour les abonnés rejetant des eaux usées d'origine non domestiques est susceptible de bonifier les recettes du service d'assainissement.

Pendant d'une nouvelle tarification des services, la régie doit être en mesure de garantir un recouvrement sans faille des sommes dues, d'une part par l'intermédiaire d'une facturation juste, d'autre part, en déployant une approche spécifique pour les abonnés débiteurs vis-à-vis de la régie. C'est notamment le cas pour :

- Les grands comptes qui génèrent des impayés pouvant représenter plus de 10% des recettes escomptées par la régie et pour lesquels des démarches coercitives doivent absolument être engagées (actions en justice) ;
- La diversification des moyens de paiement, qui permettent notamment aux agents terrain d'être équipés de terminaux de paiement et de recouvrer directement des recettes après dialogue avec les abonnés débiteurs ;
- La généralisation des coupures d'eau dans l'hypothèse où tous les recours amiables ont été épuisés auprès des abonnés hors habitation principale ;
- Le renforcement des moyens de l'agence comptable de la régie.

La soutenabilité financière du contrat de transition est directement liée au suivi et à la mise à jour du Plan Prévisionnel d'Investissement (PPI) déterminé dans le présent document. Le montant des investissements est ambitieux mais réaliste, leur phasage et leur priorisation correspond aux besoins du territoire. Leur suivi est nécessaire et passe par un contrôle de la trajectoire financière dessinée conjointement avec la CRE

La mise en œuvre du PPI est également liée à la capacité de suivi du financement des projets et à l'aptitude de la collectivité de lever des subventions et de suivre les demandes de financement et les versements perçus. Concrètement, cela passe par la mise au point et par l'actualisation d'un tableau de suivi des différents dossiers de financement en cours, et l'appui concomitant des services financiers d'Eau d'Excellence et de Cap Excellence lors de la phase de transition.

4.2.3. Axe n°3 : Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant

Outre les problèmes de facturation évoqués précédemment, la dégradation du consentement à payer des abonnés du service d'eau potable s'explique principalement par les grandes difficultés à garantir la continuité du service. Ce principe fondamental n'est pas respecté du fait de la qualité médiocre des réseaux qui perdent la moitié des volumes entre la mise en distribution (sortie d'usine ou point d'achat d'eau) et le robinet des abonnés. La mise sous écoute du réseau via des équipements de mesure, le déploiement d'une stratégie de recherche de fuites modernisée ou encore et surtout un renouvellement ciblé et régulier des canalisations les plus fuyardes du service seront les principaux garants d'un retour à la normale de l'alimentation en eau des usagers ainsi que de l'atteinte de performances de réseaux conformes aux attentes consignées dans le contrat d'objectifs de la régie.

L'existence de schémas directeurs d'eau potable récents offre à Cap Excellence des informations précieuses sur les tronçons à renouveler en priorité pour obtenir des améliorations significatives du rendement (Pointe à Pitre, Abymes centre et Grands Fonds notamment).

Certains points du réseau nécessitent encore des travaux de maillage de manière à garantir un fonctionnement hydraulique permanent du réseau. Certains réservoirs présentent un génie civil dégradé et quelques risques dans les conditions d'exploitation, une réhabilitation ciblée semble par conséquent nécessaire.

En dehors de la mise en service de l'usine de Perrin et de la mise en conformité réglementaire du captage de Bras David, Cap Excellence ne cherchera pas à développer de nouvelles ressources en eau pour accroître son autonomie vis-à-vis des achats d'eau en gros au SIAEAG et ce conformément aux orientations du plan Eau-DOM en Guadeloupe.

4.2.4. Axe n°4 : Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant

Les orientations stratégiques concernant le service d'assainissement seront orientées prioritairement vers l'amélioration de la connaissance et le monitoring du fonctionnement des réseaux, des postes de relèvement / refoulement et de la STEU de Pointe à Donne. Corollaire de ce suivi, la régie devra être en mesure de justifier d'une véritable autosurveillance des réseaux et des stations conformément à l'arrêté du 21 juillet 2015.

La connaissance fine du fonctionnement des équipements (et de leurs défaillances) permettra de compléter la liste des opérations de renouvellement / réhabilitation prioritaires listées par les schémas directeurs. Ces actions aboutiront à la réduction des surcharges hydrauliques sur les réseaux, liées aux eaux claires parasites (ECPP et ECM), et des débits constatés en entrée de station, à une diminution des effets d'usure prématurée des équipements du service (PR et STEU) et à une limitation des rejets directs d'eaux usées non traitées au milieu naturel.

Suite au rapport de manquement administratif de la police de l'eau, des travaux d'urgence devront prioritairement être conduits sur Pointe à Donne. Cependant, et compte tenu des capacités épuratoires de l'ouvrage, l'opération de reconstruction de la STEU n'a pas été intégrée au PPI du Contrat de transition.

Outre les opérations d'investissement sur les réseaux, 2 points noirs seront résorbés pendant la période du contrat : d'une part la mise à plat de la gestion des ZAE (réseaux non conformes, abonnés non intégrés à la base abonnés) dont a hérité Cap Excellence il y a de cela plus d'un an, la déconnexion des mini-steps défaillantes présentes en lotissements.

4.2.5. Axe n°5 : Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

L'axe présente les actions à entreprendre afin de faire basculer la gestion des services dans un nouveau référentiel métier basé sur la connaissance du patrimoine, la juste programmation de ses besoins, la gestion préventive des équipements et de leurs besoins en maintenance. Cela passe par la montée en compétence des agents comme cela a été précisé antérieurement, mais également par l'acquisition et le déploiement d'outils de gestion modernes (GMAO, SIG) à même de faciliter le travail quotidien de la régie mais également de favoriser une capitalisation des données des services dans la durée.

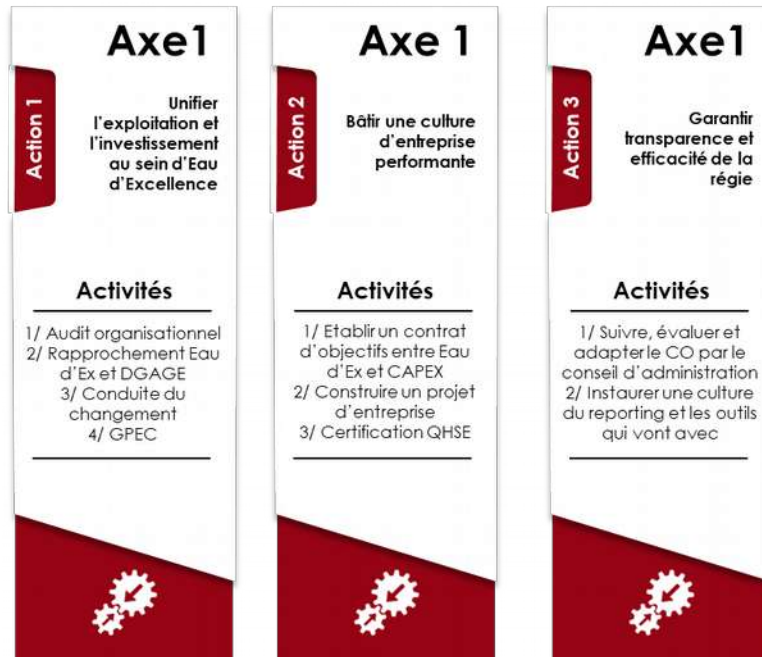
4.3. Un phasage des priorités en adéquation avec les besoins des services

Le plan d'actions permet de décliner pour chacun des 5 axes issus des orientations stratégiques les actions à engager. Chaque action est composée de plusieurs activités.

Chaque activité doit faire l'objet d'une justification quant aux effets escomptés, aux coûts, aux moyens humains nécessaires et à la temporalité de mise en œuvre.

Le Contrat de Transition de CAP Excellence est composé de 14 actions et de 47 activités, les actions et activités principales sont déclinées en page suivante.

AXE 1 - DISPOSER D'UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET RESPONSABILISÉE

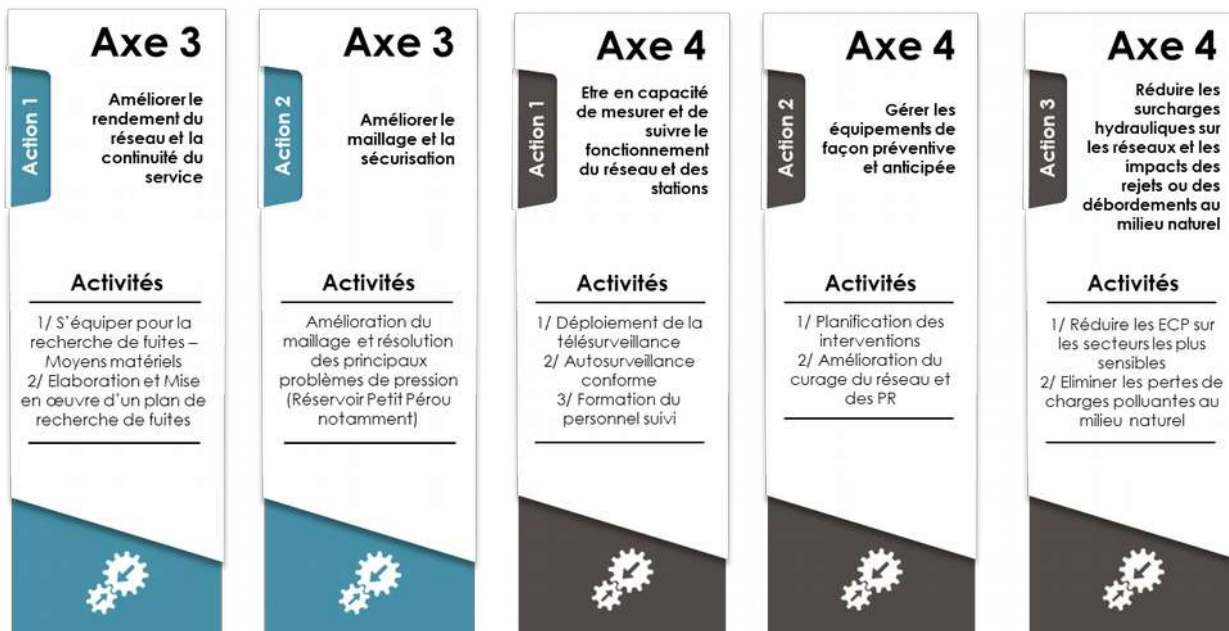


AXE 2 - RESTAURER LES ÉQUILIBRES FINANCIERS ET TENDRE VERS UNE GESTION SAIN



AXE 3 - RESTAURER LA CONFIANCE DANS UN SERVICE PUBLIC D'EAU PERFORMANT

AXE 4 - RESTAURER LA CONFIANCE DANS UN SERVICE PUBLIC D'ASSAINISSEMENT PERFORMANT



AXE 5 - VÉRITABLE POLITIQUE DE GESTION PATRIMONIALE ET DES OUTILS MODERNES



4.4. Un programme d'actions étayé par une trajectoire financière visant la soutenabilité

4.4.1. Préambule

La construction de la prospective financière visant à assurer la soutenabilité du plan d'actions est réalisée sur la base des évolutions du cadre budgétaire et comptable de la Régie depuis le 1 janvier 2019 liée à l'évolution de ses statuts. La Régie dispose d'un cadre budgétaire adapté distinguant d'une part les moyens de la Régie dans un budget principal et de trois budgets distincts au titre des services dont elle assure la gestion.

Cette distinction a permis de développer un **cadre analytique** de nature à évaluer :

- d'une part **les moyens disponibles** au sein du budget principal
- d'autre part soit
 - leur mobilisation pour des interventions sur les réseaux et ouvrages sur la base de travaux programmés ou non programmés,
 - leur affectation dans un cadre annuel pour les ressources dédiées à des activités identifiables (activité de facturation/recouvrement, exploitation courante des ouvrages, gestion des parcs, capacité d'expertise),

Et de ne répartir sur une base forfaitaire que la fraction des frais de structure non directement facturables en fonction des besoins à satisfaire.

Cette approche devrait permettre de mieux évaluer les ressources nécessaires et d'assurer une relation de type client – fournisseur entre gestionnaires techniques et les « pourvoyeurs » de moyens.

Pour les besoins de la prospective fondée des comptes administratifs anticipés, la présentation repose néanmoins sur une évaluation a priori des besoins auxquels la Régie devra répondre pour chacun des services et non sur une approche des usages constatés.

L'analyse portera sur les éléments illustrés dans le tableau suivant et fera l'objet pour chaque des services d'une présentation des résultats de la prospective.



4.4.2. Détail des actions de restauration des équilibres

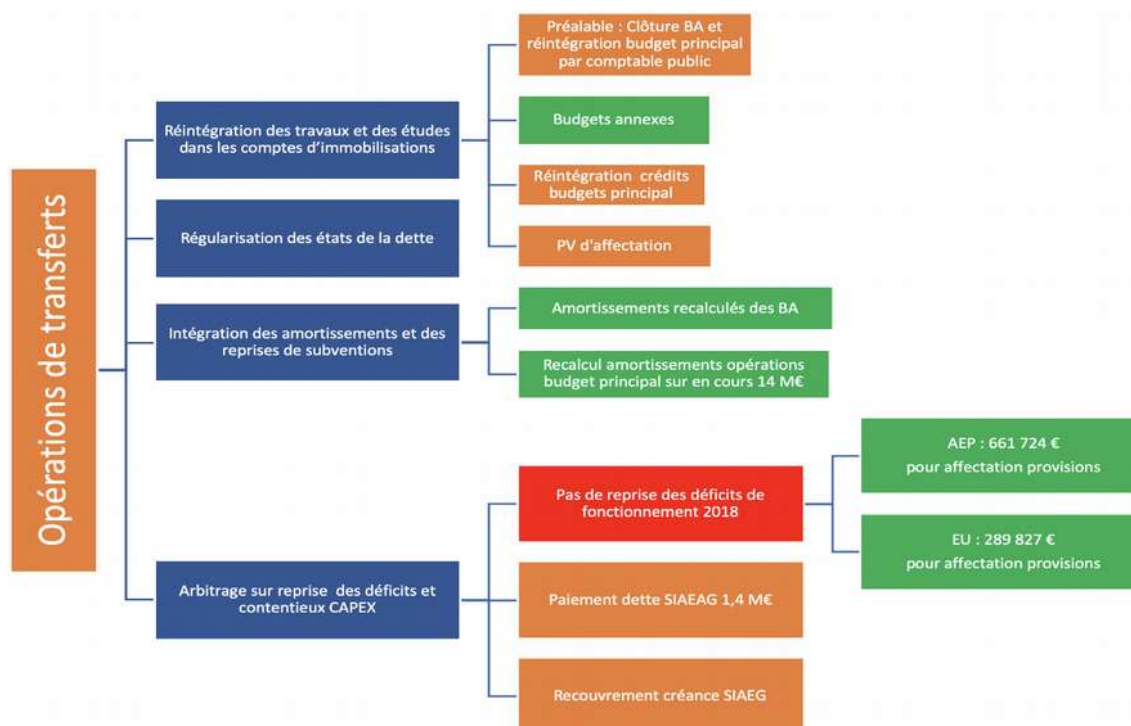
4.4.2.1. Les opérations de transfert

Il s'agit ici d'assurer la transition entre une gestion différenciée de l'investissement au sein des budgets annexes de CA-PEX et la gestion de l'exploitation par la Régie de 2017 à 2018 vers une gestion unifiée.

La procédure retenue est celle préconisée par la Chambre régionale des Comptes dans son rapport d'observations définitives de septembre 2019 rappelée plus avant.

Dans le cadre de la prospective les étapes et les hypothèses retenues sont exposées dans le tableau ci-dessous :

SYNTHESE DES OPERATIONS DE TRANSFERT



Les travaux de régularisation ont été initiés avec le comptable public de la Communauté d'agglomération en juin dernier et se poursuivront jusqu'à l'adoption d'un procès-verbal d'affectation des biens permettant ensuite un arbitrage sur la répartition des déficits des budgets annexes clos.

La proposition est ici une reprise intégrale des déficits et des restes à réaliser en section d'investissement par le budget de la Régie, montants largement anticipés lors du budget du budget primitif.

A l'inverse les déficits d'exploitation et les contentieux avec le SIAEAG, antérieurs à la création de la Régie sur le paiement d'une dette de 1,4 M€ (essentiellement achat d'eau des 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 2015) et sur le paiement d'une créance de 1,9 M€ (reversement des achats d'eau en gros alimentant la zone des Grands fonds-Gosier).

Les effets des intégrations des travaux aux comptes d'immobilisations avaient été exposés dans le précédent projet de contrat de transition et figurent en annexe du présent projet.

Les transferts des actifs financés par le budget principal évalués à 14 M€ ne sont pas pris en compte au titre des amortissements sur la période considérée, certaines dépenses relevant de compétences dont la Régie n'a pas la charge.

4.4.2.2. Plan action Facturation /recouvrement de créances.

Sur la base du montant des restes à recouvrer sur créances 2017 et 2018 de 17 M€ exposé plus avant, des objectifs de recouvrement par type de redevables et secteur de facturation, appuyé par un plan d'action a été élaboré en fonction de l'ancienneté des créances.

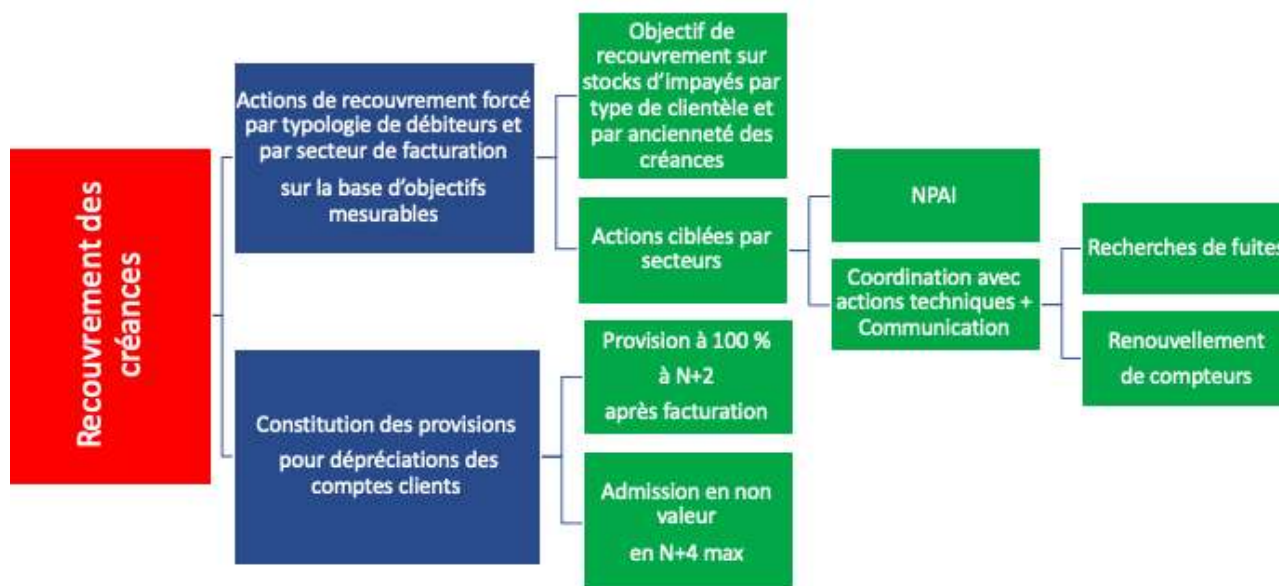
Sur la base des « stocks d'impayés » par type de redevable et par ancienneté **un objectif de recouvrement par voie contentieuse est fixé.**

Pour les impayés dont le montant dépasse cet objectif, des provisions pour dépréciations des comptes clients (créances douteuses) seront constituées en totalité dans un délai de 2 ans après émission des titres de facturation.

Objectifs taux de recouvrement stock actuel	Obj.	2017	Obj.	2018
Particuliers	55,00%	2 299 547,26 €	70,00%	3 476 680,44 €
Professionnels	95,00%	1 449 106,80 €	100,00%	1 923 115,88 €
Administrations	80,00%	1 505 349,76 €	100,00%	2 981 364,04 €
Admissions en non valeur				
		2017		2018
		2 334 053,97 €		1 490 005,90 €
Particuliers		1 881 447,75 €	11,18%	1 490 005,90 €
Professionnels		76 268,78 €	0,73%	- €
Administrations		376 337,44 €	5,21%	- €
Taux impayés		6,77%		4,90%
Provisions pour dépréciations comptes clients				
		AEP		EU
2017				
2018		223 000 €		133 650 €
2019		715 000 €		1 602 339 €
2020		900 000 €		700 000 €
2021		900 000 €		500 000 €
2022		900 000 €		500 000 €
2023		900 000 €		500 000 €
2024		900 000 €		500 000 €
Delai apurement				
		2017		2018
2019		2 334 054 €		
2020				1 490 006 €
2021				

Pour 2019 les budgets Eau et Assainissement abonderont les provisions déjà constituées afin d'atteindre un montant de 2,3 M€. La décision modificative 2019 intégrera les crédits complémentaires correspondants.

SYNTHESE DU PLAN D' ACTIONS FACTURATION / RECOUVREMENT



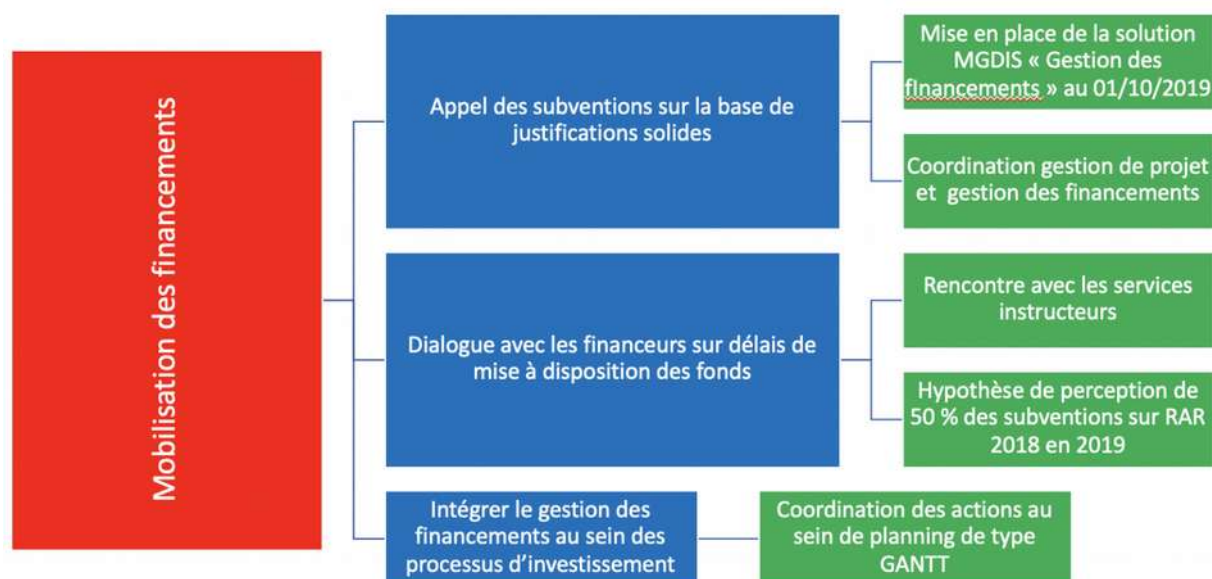
4.4.2.3. Mobilisation des financements

Les subventions inscrites au budget 2019, pour respectivement 12,7 M € au budget Eau potable et 8,5 M€ au budget Assainissement, correspondent pour l'essentiel à des restes à réaliser sur des dossiers instruits par CAP Excellence et à deux opérations nouvelles du contrat de transition :

- opération n°23 : Création d'un réseau de transfert permettant de transférer le surplus de l'usine de Perrin vers les deux réservoirs de Boisvin
- opération n°39 : Reconfiguration du système d'assainissement de Wonche-Dalciat par la suppression des mini-STEP.

A ce jour, aucun montant n'a été perçu par la Régie alors que la celle-ci s'est déjà acquittée de la somme de 10,4 M€ et a engagé 3M€ restant à payer auprès des fournisseurs.

SYNTHESE DU PLAN D' ACTION MOBILISATIONS DES FINANCEMENTS



La prospective financière prend pour hypothèse la perception de deux fractions de 50% des subventions inscrites au budget 2019.

Pour sa part la Régie engage une action de structuration des appels de financements avec le concours de la société MGDIS et de son progiciel de gestion « Gestion des financements ».

Ila parait également indispensable d'intégrer la gestion des appels de financement au sein du processus de gestion des opérations d'investissement et d'en tirer les conséquences organisationnelles au sein de la Régie.

Un planning type de type GANTT (voir annexe TRAME TYPE DE GESTION INTEGRÉE D'OPERATION) sera donc utilisé à partir de l'outil de gestion de projet en ligne SMARSHEEET permettant de **cibler les éléments justificatifs demandés par les financeurs au fur et à mesure de l'avancement de l'opération** et ne pas reporter à plus tard des appels de fonds dont la structure a impérativement besoin pour garantir sa trésorerie.

Il pourrait être envisagé un partage en ligne de la gestion de projets entre la maitrise d'ouvrage et financeurs

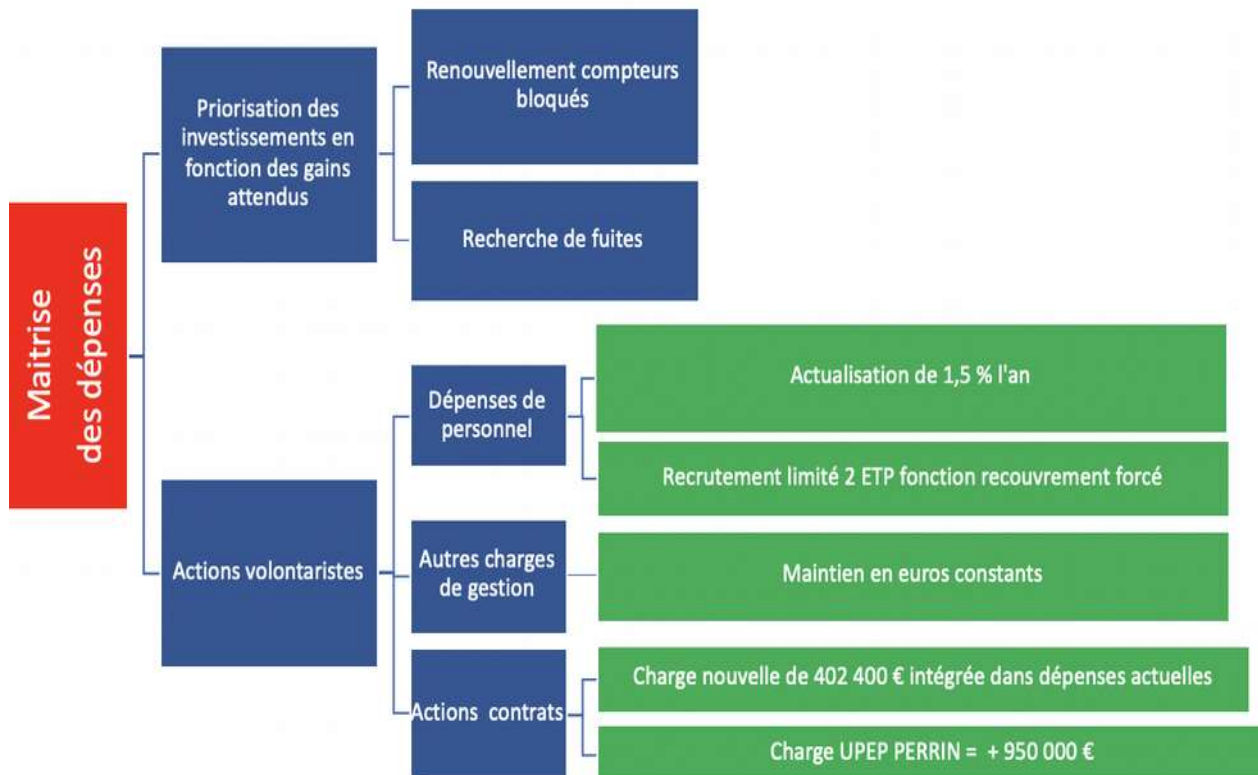
4.4.2.4. Plan d'action Maitrise des dépenses

Dans la maîtrise des dépenses, la Régie doit privilégier avant tout les actions qui génèrent une augmentation de son chiffre d'affaires ou une réduction de ses charges.

En matière de charge de structure la prospective est construite sur la base d'une progression de dépenses de personnel limitée à 1,5 % l'an et sur une stabilisation des dépenses de gestion (intégrant les opérations d'exploitation du contrat de transition évaluées à 402 400 €).

Seules dépenses nouvelles : le recrutement de 2 ETP pour améliorer le recouvrement forcé ainsi que le cout d'exploitation de l'unité de production d'eau potable de Perrin.

SYNTHESE DU PLAN D' ACTIONS MAITRISE DES DÉPENSES

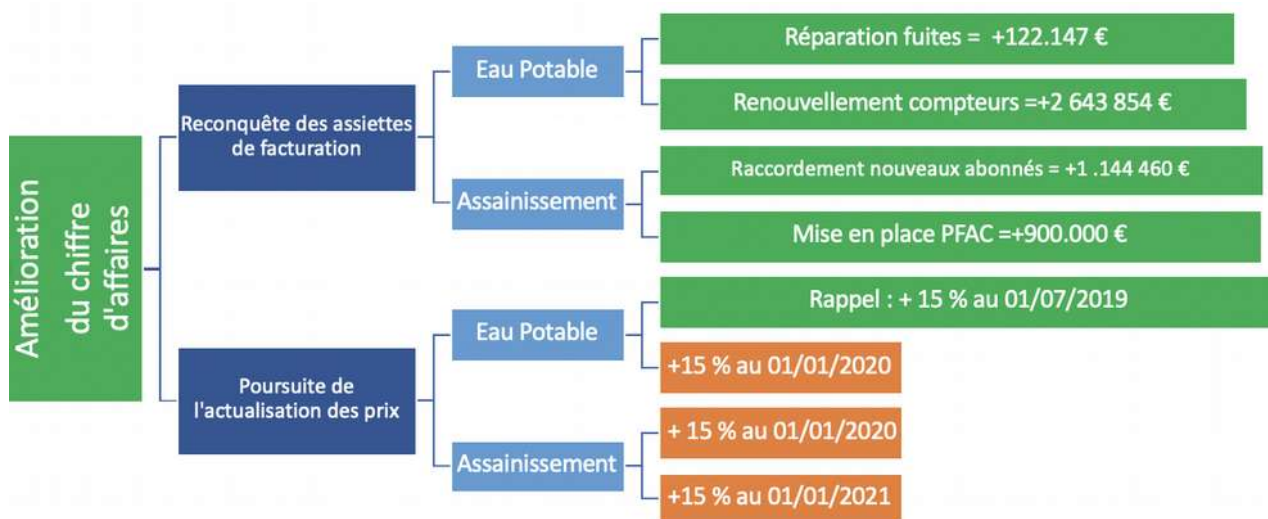


4.4.2.5. Optimisation du chiffre d'affaires :

Sur la base des évaluations du plan d'action des opérations, les gains financiers relatifs aux recettes mobilisables sont intégrés à la prospective financière.

Par ailleurs la poursuite d'une politique d'actualisation des prix est intégrée au scénario suivant les taux proposés dans le tableau suivant :

PLAN D'ACTIIONS AMELIORATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



4.4.2.6. Présentation des résultats de la prospective financière 2019-2020

Le tableau de synthèse présenté pour chacun des deux services fait référence aux éléments suivants :

- en première colonne, les éléments présentés dans le cadre du projet de contrat de transition en novembre 2018 pour la période 2019-2024
- en deuxième colonne, les chiffres votés dans le cadre du budget primitif 2019
- en troisième colonne les écarts entre projet de contrat de transition et budget primitif
- en quatrième colonne, la situation de réalisation du budget au 12 juillet 2019
- en cinquième colonne, le réajustement des crédits qui sera proposé au vote d'une décision modificative en octobre afin de tenir compte des taux d'exécution passés et des projections à fin 2019,
- en sixième colonne, un compte 2019 anticipé tenant compte de la révision du budget par la décision modificative,
- en septième colonne une anticipation du compte 2021 sur la base des hypothèses du projet de contrat de transition et des taux d'évolution présentés plus avant.

4.4.3. Une trajectoire financière soutenable

4.4.3.1. Budget Eau Potable

Les paragraphes suivants présentent la mécanique de construction de l'épargne nette sur la base de comptes administratifs anticipés

- VOLET RECETTES D'EXPLOITATION

Prospective AEP	Projection financière projet contrat de progrès	Inscription BP 2019	Ecart	CA au 12 07 19	Projet de DM1	Projection CA 2019 = BP+DM1	Projection CA 2020
Chiffres d'affaires	28 439 917 €	29 803 169 €	1 363 252 €	18 251 415 €	1 675 539 €	31 395 728 €	30 922 519 €
Vente eau	16 600 584 €	14 684 500 €	- 1 916 084 €	6 897 124 €	744 316 €	15 428 816 €	21 672 447 €
Volume facturé (base 2018)	6 753 752 m3/an					0 €	
Apport variation tarifs						1 034 569 €	3 471 484 €
Variation annuelle tarifs						15,0%	15,0%
Apport tarifs (en %) / n-1						7,5%	22,5%
Apports volume supplémentaire facturé (m3)							900 000 m3
Reparation fuites							122 147 €
Apports volume supplémentaire facturé (m3)						600 000 €	2 650 000 €
Part tiers	5 088 066 €	5 280 000 €	191 934 €	2 919 921 €	559 842 €	5 839 842 €	5 839 842 €
Travaux	1 226 830 €	1 075 000 €	- 151 830 €	496 010 €		992 020 €	992 020 €
Subvention d'exploitation	3 519 487 €	- €	- 3 519 487 €				
Produits de gestion courante	1 704 950 €	1 500 000 €	- 204 950 €	735 690 €	- 28 620 €	1 471 380 €	1 471 380 €
Transferts de charges	300 000 €	- €	- 300 000 €		400 000 €	400 000 €	400 000 €
Produits exceptionnels		61 000 €	61 000 €			61 000 €	61 000 €
Quote-part des subventions reprises au CRR							
part des subventions reprises au CRR (nouvelle)							471 042 €
Résultat reporté							
Régie		7 202 669 €	7 202 669 €	7 202 669 €	- €	7 202 669 €	485 830 €
BA CAPEX							

Effets des variation de prix

Effets des réparations de fuites

Effets des renouvellement de compteurs

Incorporation des couts de maitrise d'ouvrage dans études et travaux

Reprise des subventions d'équipement

L'excédent antérieur est « consommé » en 2019.

- o VOLET DÉPENSES D'EXPLOITATION ET REMBOURSEMENT DU CAPITAL DES EMPRUNTS SOUSCRITS OU TRANSFÉRÉS PERMETTANT DE DÉTERMINER LE SOLDE D'ÉPARGNE NETTE EN FIN D'EXERCICE

Prospective AEP	Projection financière projet contrat de progrès	Inscription BP 2019	Ecart	CA au 12 07 19	Projet de DM1	Projection CA 2019 = BP+DM1	Projection CA 2020
Chiffres d'affaires	28 439 917 €	29 803 169 €	1 363 252 €	18 251 415 €	1 675 539 €	31 395 728 €	31 172 519 €
Dépenses de fonctionnement	29 484 021 €	29 803 169 €	144 281 €	16 149 230 €	1 194 163 €	30 659 899 €	28 556 736 €
Achat d'eau en gros	11 831 577 €	9 943 273 €	- 1 888 304 €	11 575 755 €	1 632 482 €	11 575 755 €	10 075 755 €
Effet réduction volume acheté SIAEAG				- 250 000 €		- 250 000 €	- 1 500 000 €
Autres dépenses de gestion hors personnel	4 557 239 €	4 721 804 €	- 493 135 €	1 787 044 €	- 983 291 €	3 574 087 €	3 574 087 €
Charges nouvelles (UPEP PERRIN)	657 700 €					164 425 €	950 000 €
			- €				
Dépenses de personnel	5 200 000 €	7 116 607 €	- 1 916 607 €	3 036 431 €	- 537 672 €	6 578 935 €	6 677 619 €
Régularisation N-1							
Recrutement 2 agents recouvrement					40 000 €	40 000 €	240 000 €
Autres charges de gestion	300 000 €		- 300 000 €			- €	- €
Atténuation de produits	3 838 770 €	5 552 955 €	- 1 714 185 €		117 683 €	5 670 638 €	5 727 345 €
Charges financières	805 147 €	365 147 €	- 440 000 €	- €	124 961 €	490 108 €	483 014 €
Dotations aux provisions	864 472 €	715 000 €	- 149 472 €		800 000 €	1 515 000 €	900 000 €
Dotations aux amortissements actuelle	1 429 116 €	1 300 950 €	- 128 166 €			1 300 950 €	1 150 950 €
Dotations aux amortissements (nouveau)							277 966 €
Résultat reporté							
Régie BA CAPEX		- €					- €
Autofinancement		87 434 €	- 87 434 €			- €	
Résultat de clôture	- 1 044 104 €	- €	1 218 972 €		481 376 €	735 830 €	2 615 783 €
Remboursement de la dette actuelle hors prêt re	385 012 €	306 718 €	- 78 294 €		166 667 €	473 385 €	550 000 €
Épargne nette		306 718 €		- €	- €	262 445 €	2 025 783 €

Réduction achat en gros : - 1 750 000 €
-250 000 € en 2019
-1 500 000 € en 2020

Maintien dépenses de gestion en euros courants

Charge nouvelle UPEP PERRIN

Actualisation de 1,5 % dépenses de personnel

Recrutement limité à 2 ETP

Charges financières avec emprunts 2018 de 8,5 et 9 M€ (prêt relais)

Dotations pour dépréciation comptes clients

Dotations amortissements sur valeur transférée CAPEX hors BP

Pas de reprise déficit 2018 Fonctionnement CAPEX = 621 724 *

Remboursement capital dette transférée BA + emprunt 2018 de 8,5 M€

Épargne nette positive permettant le remboursement du capital de la dette

4.4.3.2. Budget Assainissement Collectif

Les paragraphes suivants présentent la mécanique de construction de l'épargne nette sur la base de comptes administratifs anticipés

- VOLET RECETTES D'EXPLOITATION

Prospective EU	Projection financiere projet contrat	Inscription BP 2019	Ecart	CA au 12 07 19	Projet de DM1	Projection CA 2019	Projection CA 2020
Chiffres d'affaires	13 559 739 €	17 879 032 €	7 139 293 €	4 838 613 €	833 339 €	21 532 371 €	14 339 011 €
Redevance Assainissement	7 609 422 €	7 529 270 €	- 80 152 €	4 133 827 €	738 385 €	8 267 655 €	9 148 636 €
Volume facturé (m3)	2 900 000 m3/an					2 900 000 m3	2 987 000 m3
Apport variation tarifs						- €	620 074 €
Variation annuelle tarifs							15,0%
Apport tarifs (en %) / n-1							7,5%
Apports volume supplémentaire facturé (m3)							91 517 m3
Apports volume supplémentaire facturé (€)							260 907 €
Effet prix							122 553 €
Part tiers	852 000 €	942 000 €	90 000 €	518 477 €	94 954 €	1 036 954 €	1 036 954 €
Travaux	31 000 €	34 510 €	3 510 €	6 308 €		34 510 €	34 510 €
Subvention d'exploitation	- €		- €				
Participation assainissement collectif							900 000 €
Produits de gestion courante	15 000 €	14 000 €	- 1 000 €			14 000 €	14 000 €
Transferts de charges			- €	180 000 €			
Produits exceptionnels			- €				
Quote-part des subventions reprises au CRR		80 000 €					61 000 €
Quote-part des subventions reprises au CRR							284 582 €
Résultat reporté							
Régie	2 152 317 €	9 279 252 €	7 126 935 €			9 279 252 €	3 139 255 €
BA CAPEX							

Effets des variation de prix

Effets des évolutions de volume *

Effets de l'instauration de la PFAC

* Le montant des recettes nouvelles lié au raccordement du secteur de Perrin et à la suppression de mini-STEP n'a été incorporé que partiellement en 2020 pour 1/5 du montant de 1 144 600 € actualisé en fonction des variations de tarifs

- o VOLET DÉPENSES D'EXPLOITATION ET REMBOURSEMENT DU CAPITAL DES EMPRUNTS SOUSCRITS OU TRANSFÉRÉS PERMETTANT DE DÉTERMINER LE SOLDE D'ÉPARGNE NETTE EN FIN D'EXERCICE

Prospective EU	Projection financiere projet contrat	Inscription BP 2019	Ecart	CA au 12 07 19	Projet de DM1	Projection CA 2019	Projection CA 2020
Chiffres d'affaires	13 559 739 €	17 879 032 €	7 139 293 €	4 838 613 €	833 339 €	21 532 371 €	14 339 011 €
Dépenses de fonctionnement	8 069 206 €	17 879 032 €	3 499 196 €	3 346 033 €	737 816 €	18 393 117 €	13 052 196 €
Dépenses de gestion	2 517 000 €	6 351 817 €	3 834 817 €	2 403 949 €		6 351 817 €	6 351 817 €
Charges nouvelles							
			- €				
Dépenses de personnel	3 305 000 €	2 208 000 €	1 097 000 €	942 084 €	323 000 €	1 884 168 €	1 912 430 €
Régularisation N-1							
Autres charges de gestion	3 000 €	- €	3 000 €			- €	- €
Atténuation de produits	628 660 €	1 373 458 €	744 798 €			1 373 458 €	1 373 458 €
Charges financières	378 910 €	500 000 €	121 090 €		85 039 €	585 039 €	600 000 €
Dotations aux provisions	131 809 €	600 000 €	468 191 €		536 111 €	1 136 111 €	700 000 €
Dotations aux amortissements	1 104 827 €	1 104 827 €	- €			1 104 827 €	1 150 950 €
Charges exceptionnelles							230 676 €
Résultat reporté							
Régie		4 705 000 €				4 705 000 €	- €
BA CAPEX		466 228 €				466 228 €	
Autofinancement		569 701 €	569 701 €		439 666 €	786 468 €	732 864 €
Résultat annuel	5 490 533 €	- €	3 640 097 €		95 523 €	3 139 255 €	1 286 814 €
Remboursement de la dette	769 239 €	690 945 €	78 294 €		95 523 €	786 468 €	732 864 €
Epargne nette	4 721 294 €	690 945 €	3 718 391 €	- €	0 €	2 352 787 €	553 950 €

Maintien dépenses de gestion
en euros courants

Actualisation de 1,5 %
dépenses de personnel

Abondement dotation pour
dépréciation
comptes clients selon objectif
de recouvrement

Dotations amortissements
sur valeur transférée CAPEX hors
BP

Pas de reprise déficit 2018
Fonctionnement CAPEX
=.289 827 €

Epargne nette positive permettant
le remboursement du capital de la dette

4.4.3.3. Financement du plan d'action

o VUE D'ENSEMBLE

Les budgets d'investissement résultant du plan d'actions du contrat de transition et des autres opérations en cours sont présentés dans le tableau ci-dessous par

	Budget	Restes à réaliser transférés	Propositions nouvelles du BP 2019	DMI 2019	Total budget 2019 après DM	CP 2020
	AEP	4 826 536,88 €	8 594 903,04 €	(1 193 415,51) €	12 228 024,41 €	3 814 448,51 €
	Plan actions en projet					
Contrat de transition	Axe N°2	0,00 €	0,00 €	1 010 735,00 €	1 010 735,00 €	246 032,00 €
	Axe N°3	0,00 €	5 664 584,00 €	105 000,00 €	5 769 584,00 €	1 370 416,00 €
	Axe N°5	134 805,00 €	0,00 €	228 490,00 €	363 295,00 €	10 000,00 €
Autres opérations	Hors plan d'actions				0,00 €	
	Reprise opérations 2018 ODEX	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Reprise opérations 2018 CAPEX	4 691 731,88 €	2 430 319,04 €	-2 537 640,51 €	4 584 410,41 €	2 188 000,51 €
	Opérations nouvelles AEP		500 000,00 €		500 000,00 €	
	EU	2 757 861,76 €	6 620 139,62 €	-629 283,84 €	8 748 717,54 €	5 543 981,92 €
Contrat de transition	Plan actions en projet					
	Axe N°2	61 238,35 €	689 560,28 €	345 112,44 €	1 095 921,07 €	200 000,00 €
	Axe N°3	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Axe N°4	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Axe N°5	0,00 €	0,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	0,00 €
Autres opérations	Hors plan d'actions					
	Reprise opérations 2018 CAPEX	2 696 623,41 €	5 930 579,34 €	0,00 €		5 343 981,92 €
	Opérations nouvelles EU	0,00 €	500 000,00 €	0,00 €	500 000,00 €	0,00 €
	SPANC	7 536,04 €	0,00 €	0,00 €	7 536,04 €	0,00 €
	Reprise opérations 2018 CAPEX	7 536,04 €	0,00 €	0,00 €	7 536,04 €	0,00 €
	Régie	0,00 €	772 000,00 €	-327 650,00 €	0,00 €	327 650,00 €
Contrat de transition	Plan actions en projet					
	Axe N°3	0,00 €	772 000,00 €	-327 650,00 €	0,00 €	327 650,00 €
	Axe N°5	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

◦ BESOINS DE FINANCEMENT

Les résultats de la prospective financière (comptes administratifs prévisionnels) ont été calculés sur la base des hypothèses suivantes :

- Taux d'engagement des crédits annuels :
 - 70 % en année N et solde 30 % en année N+1
- Encaissement de 50 % des subventions inscrites au budget primitif 2019 au titre des restes à réaliser (au regard des délais de mobilisation des financements, aucune subvention nouvelle n'est prise en compte)
- Comptabilisation des subventions obtenues ou demandées en année 2019 sur la base d'engagement au titre du contrat de transition : obtenues au-delà des RAR 2018 : 3 643 532 € et demandes nouvelles : 2. 317.650 € pour l'eau potable
- Comptabilisation des subventions obtenues ou demandées en année 2019 sur la base d'engagement au titre du contrat de transition : obtenues au-delà des RAR 2018 : 4 590 850 € et demandes nouvelles : 4 923 976 € pour l'assainissement.

(i) BUDGET EAU POTABLE

Prospective AEP	Projection CA 2019	Projection CA 2020
DEPENSES INVESTISSEMENT	18 068 913 €	7 210 906 €
Remboursement prêt relais	800 000 €	315 000 €
DEPENSES D'EQUIPEMENT	8 959 617 €	6 962 879 €
RESULTAT REPORTE	7 774 911 €	10 993 €
Régie	108 537 €	10 993 €
BA CAPEX	7 666 374 €	
DEPENSES D'INVESTISSEMENT POUR ORDRE	61 000 €	532 042 €
RECETTES INVESTISSEMENT HORS EMPRUNT	11 047 244 €	7 210 880 €
RECETTES D'EQUIPEMENT	12 890 145 €	5 552 059 €
1068 - Autres réserves	1 376 904 €	0 €
Subventions transférées de CAPEX	5 552 059 €	5 552 059 €
Subventions obtenues	3 643 532 €	
Subventions demandées	2 317 650 €	
RECETTES D'INVESTISSEMENT POUR ORDRE	1 800 631 €	1 658 821 €
28 Amortissements des immobilisations	1 300 950 €	1 449 604 €
Autofinancement	499 681 €	209 217 €
BESOIN DE FINANCEMENT	7 021 669 €	26 €
EMPRUNT SOUSCRITS	7 010 676 €	0 €
RESULTAT	-10 993 €	-26 €
EMPRUNT A SOUSCRIRE	0 €	0 €
Besoin de préfinancement subventions	5 961 182 €	

(ii) BUDGET ASSAINISSEMENT

Prospective EU	Projection CA 2019	Projection CA 2020
DEPENSES INVESTISSEMENT	14 058 285 €	6 018 214 €
Remboursement prêt relais		2 600 000 €
DEPENSES D'EQUIPEMENT	6 920 289 €	6 804 482 €
RESULTAT REPORTE	6 271 528 €	-4 539 532 €
DEPENSES D'INVESTISSEMENT POUR ORDRE	80 000 €	420 400 €
RECETTES INVESTISSEMENT HORS EMPRUNT	17 108 493 €	6 031 095 €
RECETTES D'EQUIPEMENT	13 650 880 €	4 095 518 €
1068 - Autres réserves	40 535 €	
Subventions		
Restes à réaliser	4 095 518 €	4 095 518 €
Subventions obtenues	4 590 850 €	
Subventions demandées	4 923 976 €	
RECETTES D'INVESTISSEMENT POUR ORDRE	3 457 614 €	1 935 577 €
28 - AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS	1 104 827 €	1 381 626 €
Autofinancement	2 352 787 €	553 950 €
BESOIN DE FINANCEMENT	-3 050 209 €	-12 881 €
EMPRUNT SOUSCRITS	1 489 324 €	0 €
Resultat	4 539 532 €	0 €
EMPRUNT A SOUSCRIRE		0 €
Besoin de préfinancement de subventions	6 464 618 €	

(III) SITUATION DE LA TRÉSORERIE DE LA RÉGIE AU 13 SEPTEMBRE 2019

Les impayés ainsi que l'absence de versement des subventions pèsent lourdement sur la situation de trésorerie et entravent le règlement des fournisseurs dont le SIAEAG.

	8 500 000,00 €
	9 000 000,00 €
PRÊTS 2019	17 500 000,00 €
Paiement de fournisseurs d'immobilisations AEP	7 602 975,99 €
Paiement de fournisseurs d'immobilisations EU	2 861 126,63 €
CONSOMMATION DES PRETS	- 10 464 102,62 €
TRÉSORERIE DISPONIBLE	7 699 442,84 €
TRÉSORERIE EXPLOITATION RESIDUELLE (HORS SOLDE DES PRETS)	663 545,46 €

Les actions relativement au recouvrement des créances et à la mobilisation des financements sont donc

4.5. L'engagement de la collectivité à proposer une réorganisation de la gouvernance de l'eau en Guadeloupe

Le 1er février 2018, en Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP), les collectivités prenaient l'engagement de poursuivre les réflexions sur la gouvernance de l'eau en Guadeloupe.

Le 27 décembre 2018, la Conférence des Présidents d'EPCI concrétisait cet engagement en proposant un processus de concertation visant un aboutissement d'ici la fin du premier semestre 2019.

Par ailleurs, l'évolution de la gouvernance constitue aussi l'une des principales recommandations de l'audit interministériel sur l'eau potable en Guadeloupe paru en juillet 2018 et du diagnostic transversal de l'eau et de l'assainissement en Guadeloupe, paru en janvier 2018.

L'enjeu de cette réorganisation consiste à définir une nouvelle gouvernance de l'eau et de l'assainissement avec pour objectif de mutualiser la production, d'optimiser les coûts d'exploitation en conformité avec les standards de la profession, et de garantir à tous les usagers une eau en qualité et en quantité suffisante à un tarif unique sur l'ensemble du territoire.

Dans l'attente de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance, les signataires du présent Contrat de Transition s'engagent à participer à l'évolution de celle-ci.

5. PLAN D' ACTIONS DÉTAILLÉ

5.1. Vision synthétique

PLAN D' ACTIONS		COUTS			FINANCEMENT			
		2019	2020	TOTAL des investissements 2019/2020	Versés	Obtenus	Demandés	Subventions à demander
Axe N°1	Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée	158 000 €	108 000 €	266 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Action N°1.1	Unifier l'exploitation et l'investissement au sein d'Eau d'Excellence	73 000 €	53 000 €	126 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Action N°1.2	Bâtir une culture d'entreprise performante	50 000 €	20 000 €	70 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Action N°1.3	Garantir transparence et efficacité de la régie	35 000 €	35 000 €	70 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Axe N°2	Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine	2 695 043 €	905 032 €	3 600 075 €	697 524 €	1 582 359 €	1 582 360 €	681 710 €
Action N°2.1	Reconquérir les assiettes de facturation	2 655 043 €	611 032 €	3 266 075 €	697 524 €	1 582 359 €	1 582 360 €	681 710 €
Action N°2.2	Garantir l'égalité de traitement des usagers par des contributions en rapport avec le service rendu	0 €	40 000 €	40 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Action N°2.3	Améliorer la qualité du recouvrement des services	40 000 €	254 000 €	294 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Axe N°3	Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant	6 213 934 €	1 698 066 €	7 912 000 €	40 320 €	1 150 800 €	3 815 100 €	2 123 500 €
Action N°3.1	Améliorer le rendement du réseau et la continuité du service	1 004 350 €	687 650 €	1 692 000 €	40 320 €	100 800 €	537 600 €	736 000 €
Action N°3.2	Améliorer le maillage et la sécurisation	5 209 584 €	1 010 416 €	6 220 000 €	0 €	1 050 000 €	3 277 500 €	1 387 500 €
Axe N°4	Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant	7 692 593 €	4 454 652 €	12 147 245 €	32 568 €	2 679 068 €	4 616 842 €	4 118 005 €
Action N°4.1	Etre en capacité de mesurer et de suivre le fonctionnement du réseau et des stations	1 389 129 €	709 613 €	2 098 742 €	0 €	0 €	0 €	1 278 245 €
Action N°4.2	Gérer les équipements de façon préventive et anticipée	5 000 €	0 €	5 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Action N°4.3	Réduire les surcharges hydrauliques sur les réseaux et	6 298 464 €	3 745 039 €	10 043 503 €	32 568 €	2 679 068 €	4 616 842 €	2 839 760 €

les impacts des rejets ou des débordements au milieu naturel								
Axe N°5	Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion	773 078 €	210 000 €	983 078 €	0 €	0 €	100 000 €	318 411 €
Action N°5.1	Connaître les ouvrages du service avec précision et programmer leurs besoins	476 588 €	60 000 €	536 588 €	0 €	0 €	100 000 €	168 411 €
Action N°5.2	Suivre le fonctionnement des équipements en temps réel	0 €	150 000 €	150 000 €	0 €	0 €	0 €	50 000 €
Action N°5.3	Assurer la sécurité des agents et des ouvrages	296 490 €	0 €	296 490 €	0 €	0 €	0 €	100 000 €
TOTAL		17 532 648 €	7 375 750 €	24 908 398 €	770 412 €	5 412 226 €	10 114 302 €	7 241 626 €

5.2. Format des actions - Détail

5.2.1. Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée

Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée				
<ul style="list-style-type: none"> ○ ACTION N°1.1 – UNIFIER L'EXPLOITATION ET L'INVESTISSEMENT AU SEIN D'EAU D'EXCELLENCE ● État des lieux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Jusqu'au 31/12/2018, Séparation entre exploitation (ODEX) et investissement (CAPEX) ○ Mise en stand-by de certains investissements clefs des services du fait d'une incapacité d'investissement en 2017. ○ Depuis le 1/1/2019, délégation par CAPEX vers la régie Eau d'Excellence des prérogatives liées à l'investissement. Mouvement fortement encouragé par la Préfecture et la DDFiP. Besoin de faciliter et entretenir la cohabitation dans une structure unique personnalisée entre agents de droit public et d'agents de droit privé. ○ Besoin de précautions dans l'accompagnement au changement ○ Bilan social et rapport de situation comparée : non applicables aux structures de moins de 300 salariés ● Enjeux identifiés <ul style="list-style-type: none"> ○ Nécessité d'une structure unique, la régie, pour la structuration des services d'eau et d'assainissement et la conduite des actions en phase transitoire ; ○ Besoin d'un état des lieux fins sur les compétences et d'un état des lieux à destination de la future structure globale ; ○ Liste des activités à mettre en œuvre : ● Liste des actions à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes : 				
Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Années 2019-2020	N°1 - Développement des compétences collectives et individuelles, transmission des connaissances, fiches de postes et cartographie	Nécessaire pour éviter des conflits lors de la phase de transition qui pourrait freiner les actions et perturber le transfert vers la future structure ;	Faciliter la mise en œuvre des projets lors de la phase transitoire et habituer les agents à la gestion en mode projet ;	Expertise RH pour la GPEC (partenariat office de l'eau Gpe)
	N°2 - Conduite du changement	Nécessaire de formaliser une méthode projet pour la phase de transition qui sera réutilisable par la future structure	Faciliter la mise en œuvre transitoire et leur transmission	Expertise technique sur les métiers de l'eau et de l'assainissement
	N°3 - Etat des lieux			Expertise achat public
<ul style="list-style-type: none"> ● Indicateurs proposés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicateurs structurels : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement d'une GPEC ; signature de la convention de partenariat avec l'Office de l'eau : oui/non ▪ Mise en place du CSE au 31/12/2019 : oui/non ▪ Etablissement de la BDES chaque année : oui/non 				

- Indicateurs de performance :
 - Respect des fréquences des réunions du CSE
 - Approbation de la BDES par le CSE dans les délais légaux (au plus tard le 30/04 de l'année N+1) : oui/non
- suivi des objectifs : Sans objet ici
- Rapport coût / bénéfice
 - Très favorable. Ce n'est pas le bénéfice qui est à envisager mais les coûts évités pour la phase transitoire et pour la prise de compétences de la future structure globale notamment en matière d'organisation et de préparation au transfert.
- Faisabilité technique et financière
 - Aucune difficulté ici.
- Budget de l'action ventilé par opérations

		2019	2020	TOTAL 2019/2020	Financement	
Action N°		73 000 €	53 000 €	126 000 €	Obtenus	Déjà Demandées
Opération n°	1	25 000 €	25 000 €	50 000 €		
Opération n°	2	30 000 €	10 000 €	40 000 €		
Opération n°	3	18 000 €	18 000 €	36 000 €		

Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée

o ACTION N°1.2 – BÂTIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE PERFORMANTE

- État des lieux
 - o Difficulté de bâtir une identité propre à la régie
 - o Reste encore fortement imprégnée par les façons de faire de Veolia ;
 - o Nécessité d'améliorer la vision collective du service à rendre aux abonnés ;
- Enjeux identifiés
 - o Converger les forces vives de la Régie vers l'atteinte des objectifs fixés par les élus ;
 - o Motiver les agents dans le cadre d'un projet d'entreprise ;
 - o contrat d'objectif ;
 - o Création d'une véritable culture d'entreprise publique ;
- Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Années 2019 - 2020	<p>N°4 - Mettre en place une convention opérationnelle du plan d'actions du contrat de transition associant les services de Cap Excellence et d'Eau d'Excellence</p> <p>N°5 – Construire un projet d'entreprise intégrant la dimension développement durable et RSE</p>	<p>Amélioration de l'efficacité de la Régie</p> <p>Plus grande efficacité dans la perception des subventions pour améliorer la trésorerie</p> <p>Réduction de l'accidentologie</p> <p>Amélioration de la cohésion au sein de la régie</p> <p>Evitement d'une érosion de la qualité du service rendu malgré le départ des agents</p>	<p>Appui Cap Excellence : disposer d'un document cadre et d'un tableau de bord contraignant et engageant permettant de garantir les cibles performancielles des services</p> <p>Appui Eau d'Excellence : construire un projet de service dont puisse d'inspirer les agents dans leur action quotidienne, source de motivation et de sens du travail</p>	<p>Accompagnement de Cap Excellence par le Cabinet Parressia pour la mise à jour du contrat d'objectifs et le suivi opérationnel du contrat de transition</p> <p>Acquisition du logiciel MGDIS pour le pilotage financier des subventions</p> <p>Accompagnement de la DGA DD de Capex dans le cadre de la démarche Citer'gie</p> <p>Mise à jour des fiches de postes</p> <p>Formation Marchés publics intégrant la thématique de l'achat durable + responsable QHSE</p> <p>Expertise RH + appui prestation externe pour l'élaboration du projet d'entreprise</p>

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels :
 - Mise à jour du contrat d'objectifs dans les 3 mois suivant la signature du contrat de transition : oui/non
 - Projet d'entreprise axé sur la dimension environnementale et bâti sur la formation des agents rédigé au plus tard le 1^{er} trimestre 2020 : oui / non
 - o Indicateurs de performance :
 - Fréquence de transmission des rapports d'exécution (trimestrielle par opération) : oui/non
 - Réalisation des formations : oui/non à échéance du 31/12/2020 : oui/non
 - Mise en place du tableau de bord de suivi mensuel du plan d'actions : oui/non
 - Bilan de réalisation à échéance du contrat de transition : oui/non
- Faisabilité technique et financière : Pas de difficulté – Formation dans le domaine de la certification du cadre

responsable QHSE						
		2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions	
Action N°	1.2	50 000 €	20 000 €	70 000 €	Obtenus	Déjà Demandées
Opération n°	4	30 000 €	0 €	30 000 €	0 €	0 €
Opération n°	5	20 000 €	20 000 €	40 000 €	0 €	0 €

Axe n°1 – Disposer d’une gouvernance claire et responsabilisée

o ACTION N°1.3 – GARANTIR TRANSPARENCE ET EFFICACITÉ DE LA RÉGIE

- État des lieux
 - o Culture du reporting et du partage de l’information peu présente dans la régie ;
 - o Peu de traçabilité des actions engagées ;
 - o Peu de partage et d’analyse des données du service ;
- Enjeux identifiés
 - o Mesurer les progrès réalisés par la régie ;
 - o Adapter le contrat d’objectifs au nouveau contrat transitoire ;
 - o Tirer le bilan du contrat d’objectif ;
 - o Création d’une culture du reporting ;
 - o Liste des activités à mettre en œuvre :
- Liste des actions à mettre en œuvre : La Collectivité s’engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Années 2019 - 2020	<p>N°6 – Suivre et évaluer le contrat d’objectifs par le conseil d’administration</p> <p>N°7 - Instaurer une véritable culture du reporting et les outils ad hoc</p>	<p>Activités identifiées à l’article 15 du contrat d’objectifs</p> <p>Nécessaire pour doter les agents d’une culture du reporting qui bénéficiera à la future structure :</p> <p>Nécessaire pour doter la future structure d’outils fiables de reporting ;</p>	<p>Garantir une implication des élus administrateurs dans la bonne conduite de la Régie</p> <p>Rendre l’action des agents plus performantes et accroître leur motivation en phase transitoire ;</p> <p>Sensibiliser les encadrants de la régie aux enjeux du reporting ;</p> <p>Disposer de documents de suivis opérationnels ;</p>	<p>Marché d’accompagnement de Capex</p> <p>Expertise juridique et suivi de contrat de type contrats d’objectifs</p> <p>Expertise technique en matière de reporting</p>

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels :
 - Respect des fréquences des conseils d’administration
 - Contrat d’objectifs signés oui/non échéance 31/12/2019
 - Accès à distance au SIG par l’autorité organisatrice avec données mise à jour à J+1 / échéance : 31/12/2019 ;
 - Mise à jour annuelle des bases de données constitutives du SIG transmises avant le 31 mars de chaque année
 - o Indicateurs de performance :
 - Organisation de deux réunions par an du conseil d’administration avec à l’ordre du jour le suivi du contrat d’objectif
 - Comité stratégique tenu mensuellement et compte rendu d’exploitation remis trimestriellement ;
 - Elaboration d’un tableau de bord complet avec la revue des objectifs mensuellement, trimestriellement et annuellement ;
 - Communication des tableaux de bord construits au fil de l’eau lors des réunions de revoyure se-

mestrielles avec la CRE ;

- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants :

Année	2019		2020	
Semestre	S1	S2	S1	S2
Accessibilité du SIG à distance par l'autorité organisatrice	NON	OUI	OUI	OUI
Comité stratégique tenu mensuellement et compte rendu d'exploitation remis trimestriellement ;	NON	OUI	OUI	OUI
Elaboration d'un tableau de bord complet avec la revue des objectifs mensuellement, trimestriellement et annuellement ;	NON	NON	OUI	OUI

- Rapport coût / bénéfice
 - Forte même si les bénéfices ne sont pas mesurables directement ;
 - Amélioration de l'efficacité et de la traçabilité des actions menées par les agents ;
 - Préparation à un transfert de compétences ;
 - Suivi opérationnel du contrat de transition et du contrat d'objectif ;
 - Amélioration du reporting qui bénéficiera in fine à la future structure ;
- Faisabilité technique et financière : Pas de difficultés.
- Budget de l'action ventilé par activités

		2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions	
Action N°					Obtenus	Déjà Demandées
1.3		35 000 €	35 000 €	70 000 €		
Opération n°	6	15 000 €	15 000 €	30 000 €	0 €	0 €
Opération n°	7	20 000 €	20 000 €	40 000 €	0 €	0 €

5.2.2. Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers et tendre vers une gestion financière saine

Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine

- ACTION N°2.1 – RECONQUÉRIR LES ASSIETTES DE FACTURATION.
 - État des lieux
 - 36% du parc a actuellement plus de 12 ans ;
 - Gestion clientèle handicapée par une base de données déficiente dont la mise à jour commencée en 2017 doit se poursuivre voir renforcer (notamment intégration dans la base de données des informations sur l'identité des abonnés) ;
 - Problématiques de facturation des services d'eau et d'assainissement (mauvaises adresses de facturation, défaut de comptage) ;
 - Pas de surveillance des RNR ni de pénalités associées ;
 - Pas d'intégration dans la base abonnée pour les ZAE et les lotissements privés ;
 - Enjeux identifiés
 - Réduction des impayés ;
 - Développer d'autres sources de recettes ;
 - Améliorer le comptage ;
 - Améliorer la base abonnée ;
 - Pénaliser les RNR ;
 - Intégrer les ZAE et les lotissements privés dans les assiettes de facturation ;
 - Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	N°8 – Poursuivre les opérations actuellement conduite par le service clientèle de la régie pour toiler la BDD	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ; Nécessaire pour faciliter la transition avec la future structure ;	Dégager des nouvelles recettes et du financement pour les actions du contrat de transition	Expertise en gestion clientèle Expertise travaux
	N°9 – Réduire les volumes non comptés	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ;		
	N°10 – Raccorder les habitations du quartier Perrin à l'assainissement collectif	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ;	Faciliter la prise de connaissance et la récupération d'outils propres en matière de base abonnés pour la future structure Limitation du risque de pollution	Expertise Commande Publique et Subventions Expertise Exploitation
	N°11 – Reconfiguration de portions de réseaux avec branchements fuyards dans les Grands-Fonds Abymes	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services Nécessaire pour lutter contre les tours d'eau et les pertes en eau du réseau		
	N°12 – Reconfiguration de portions de réseaux avec branchements fuyards à Baie-Mahault	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services Nécessaire pour lutter contre les tours d'eau et les pertes en eau du réseau		

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
	N°13 – Suppression de la mini-STEP de Caduc (conformément au SD) et raccordement du secteur Caduc – La Redoute au réseau collectif principal de CAP Excellence menant à la STEP de Pointe à Donne	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ;		
	N°14 – Suppression de la STEP de Bételgeuse (conformément au SDA) et raccordement du secteur Besson au réseau collectif principal menant à la STEP de Pointe à Donne	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services		
	N°15 – Etudier la possibilité de l'équipe travaux de la régie de développer ses activités commerciales pour l'établissement d'ouvrages neufs ou de prestations de service au profit des communes du territoire de CAPEX	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ;		
	N°16 – Evaluer la masse des abonnés RNR et se donner les moyens de pénaliser les abonnés réfractaires au raccordement (Mise à jour du règlement Assainissement notamment)	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ;		

- Indicateurs proposés :
 - Indicateurs structurels :
 - Suivi de l'évolution des assiettes de facturation ;
 - Suivi du ratio coût des opérations/nouvelles recettes ;
 - Indicateurs de performance :
 - Taux d'impayés ;
 - Taux de recouvrement ;
 - Taux de retour des factures pour NPAI ou Taux de contestation pour anomalie d'index de relève de compteurs ;
 - Nombre de compteurs de plus de 15 ans (pourcentage) ; Âge moyen des compteurs en 2019 : 13 ans
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la cinquième année :

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Suivi de l'évolution des assiettes de facturation ;	OUI	OUI	OUI	OUI

Année	2019		2020	
Suivi du ratio coût des opérations/nouvelles recettes ;	OUI	OUI	OUI	OUI
Taux d'impayés	30%	30%	15%	15%
Taux de recouvrement	60%	60%	70%	70%
Taux de retour des factures pour NPAI	4,6%	4,3%	3,5%	3,5%
Nombre de compteurs de plus de 15 ans en %	40%	40%	35%	30%

- Rapport coût / bénéfice
 - Amélioration des assiettes avec des nouveaux abonnés ;
 - Amélioration des assiettes avec un meilleur comptage ;
 - Amélioration des recettes globales ;
 - Réduction des pertes en eau ;
 - Réduction des pollutions au milieu naturel ;
- Faisabilité technique et financière
 - Dématérialisation de la relation client
 - Fort besoin de Maitrise d'œuvre Externe, notamment sur les exercices 2019 et 2020.
 - Action concomitante au renouvellement des Marchés à Bons de Commande Multi-Attributaire et de la professionnalisation du processus « Achats » d'Eau d'Excellence
 - Nécessite une mobilisation importante du service « Etudes » d'Eau d'Excellence.
- Budget de l'action ventilé par activités – Sur la durée du contrat de transition hors coûts déjà réalisés par CA-PEX

	2019	2020	TOTAL 2019/2020	Financement - Subventions		
Action n°				Obtenus	Déjà Demandées	Recettes supplémentaires prévisionnelles
2.1	2 655 043 €	611 032 €	3 266 075 €			
Opération n° 8	38 400 €	0 €	38 400 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 9	1 010 735 €	246 032 €	1 256 767 €	691 059 €	691 060 €	2 643 854 € TTC
Opération n° 10	545 563 €	0 €	545 563 €	450 000 €	450 000 €	1 066 530 € TTC
Opération n° 11	0 €	100 000 €	100 000 €	0 €	0 €	0 €

Opération n° 1 2	0 €	50 000 €	50 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 1 3	181 471 €	200 000 €	381 471 €	93 750 €	93 750 €	41 885 € TTC
Opération n° 1 4	868 874 €	0 €	868 874 €	347 550 €	347 550 €	36 045 € TTC
Opération n° 1 5	0 €	15 000 €	15 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 1 6	10 000 €	0 €	10 000 €	0 €	0 €	0 €

Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine

o ACTION N°2.2 – GARANTIR L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DES USAGERS

- État des lieux
 - o Pas de tarification différenciée ;
 - o Pas de PFAC ;
 - o Pas de grille tarifaire incarnant un projet de service ;
- Enjeux identifiés :
 - o Dégager des marges de financement ;
 - o Appliquer le principe pollueur/payeur et celui de l'eau paie l'eau ;
 - o Mise en place de PFAC et de contrôle des nouvelles habitations ;
 - o Tarification ad hoc des rejets non domestiques
 - o Liste des activités à mettre en œuvre :

La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019	N°17 - Lancer une mission d'AMO afin d'évaluer l'opportunité de refondre la grille tarifaire du service pour une meilleure mise à contribution des abonnés (notamment les gros abonnés) / Mise en œuvre de la PFAC / Déploiement des conventions de rejets	Nécessaire pour identifier les marges de financement qu'il est possible de dégager ; Nécessaire pour la construction de la future grille tarifaire de la structure unique	A terme : Garantir une meilleure contribution des abonnés en fonction de leur capacité (pollueur/payeur) Gains de recettes via les conventions de déversement et la PFAC	Expertise financière et juridique en interne Mission d'AMO ou convention de partenariat office de l'eau

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels : Réalisation de la mission d'AMO
 - o Indicateurs de performance : Sans objet
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la cinquième année :

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Réalisation de la mission d'AMO	Dossier de consultation	En cours en interne	oui	oui

- Rapport coût / bénéfice : A préciser en fonction des conclusions des études
- Faisabilité technique et financière : Moyens humains très spécialisés
- Budget de l'action ventilé par activités

		2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions	
Action N°	2.2	0 €	40 000 €	40 000 €	Obtenus	Déjà Demandées
Opération n°	17	0 €	40 000 €	40 000 €	0 €	0 €

Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine

o ACTION N°2.3 – AMÉLIORER LA QUALITÉ DE RECOUVREMENT DES SERVICES

- État des lieux
 - o Taux de recouvrement de 75% environ à fin 2017 ;
 - o Taux d'impayés qui se résorbe progressivement du fait du renforcement important des moyens humains de la direction clientèle d'eau d'Excellence et de la diversification des moyens de paiement ;
 - o Poursuite des tours d'eau et la qualité des services qui peinent à décoller pourraient continuer à contribuer à une augmentation des impayés liés à la loi BROTTE.
 - o Les grands comptes des services sont le plus souvent les plus mauvais payeurs,
 - o Les coupures d'eau restent possibles pour les professionnels qui sont régulièrement mauvais payeurs, ce levier peut donc continuer d'être actionné.
 - o Besoin d'un renforcement en moyens humains de l'agence comptable notamment pour les opérations au tiers détenteur.
 - o Pas de suivi fin ni de maîtrise des impayés ;
- Enjeux identifiés
 - o Maîtriser le taux d'impayés
 - o Assurer la sante financière de la régie
- Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	N°18. Etude pour une réflexion autour des leviers d'actions pour une gestion optimisée du recouvrement des recettes (Traitement différencié des grands comptes débiteurs et mauvais payeurs / Diversification les moyens de paiement / Etc...)	Nécessaire pour envisager les pistes d'amélioration de recouvrement et mécaniquement du résultat	Amélioration du résultat d'exploitation Amélioration de la trésorerie	En interne dépliement d'un plan d'actions recouvrement Développement Davap en 2019
	N°19. Optimisation des moyens de l'agence comptable pour la gestion du recouvrement contentieux (opération tiers détenteur notamment) - Besoins évalués à 4 ETP en plus des équipes actuelles (postes vacants dans l'organigramme) : Recrutement VS redéploiement	Nécessaire pour améliorer le recouvrement et mécaniquement le résultat ; Nécessaire si l'action est poursuivie par la future structure sur le plan du contrat de transition initial ;	Réduction du taux d'impayés Préparer la future structuration de l'agence comptable pour la future structure	Expertise RH Expertise Clientèle Agence comptable

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels : Recrutement d'un ETP pour l'agence comptable ;
 - o Indicateurs de performance : Taux d'impayés / Taux d'irrecouvrables
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants :

Année	2019		2020	
Semestre	S1	S2	S1	S2
Taux d'impayés	30%	30%	15%	15%
Taux de recouvrement	60%	60%	70%	70%
Recrutement de deux ETP pour l'agence comptable	NON	NON	OUI	OUI

En 2019, un agent a été affecté à l'encaissement et des moyens techniques ont été mis en œuvre pour le recouvrement forcé – Derniers avis avant poursuites (DAVAP).

- Rapport coût / bénéfice
 - Très favorable, une menace de dégradation des capacités financières des services d'eau et d'assainissement pesant sur la Régie et faisant encourir des risques en matière de portage d'actions.
 - En engageant une action sur les clients professionnels, le rapport coût / bénéfice est très bon
- Faisabilité technique et financière : Pas de problématiques ici.
- Budget de l'action ventilé par activités

		2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions	
Action N°2	2.3	40 000 €	254 000 €	294 000 €	Obtenus	Déjà Demandés
Opération n°	18	0 €	14 000 €	14 000 €	0 €	0 €
Opération n°	19	40 000 €	240 000 €	280 000€	0 €	0 €

5.2.3. Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant

Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant

- ACTION N°3.1 – AMÉLIORER LE RENDEMENT DU RÉSEAU ET LA CONTINUITÉ DU SERVICE
 - État des lieux
 - Reprise en régie en 2017 suite au départ de l'exploitant historique ;
 - Intégration de la commune de Baie Mahault à CAPEX en 2017 ;
 - Rendement de réseau consolidé à 50% ;
 - ILP à 50 m3/jour/km ;
 - Nécessité d'un plan d'action structuré avec un SDEA ;
 - Nécessité de déployer des moyens humains ;
 - Nécessité de conduire des travaux de renouvellement importants ;
 - Nécessité de sélectionner les travaux les plus importants et d'adapter ceux-ci au cadre du contrat de transition ;
 - Nombre de fuites réparées en 2018 : 776 (76 sur conduites, 700 sur branchements)
 - Enjeux identifiés
 - Amélioration de la performance hydraulique du réseau ;
 - Enjeu financier important ;
 - Enjeu environnemental (meilleure efficacité de l'utilisation de l'eau) ;
 - Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	N°20 – Disposer des moyens matériels pour répondre aux exigences de la continuité du service avec (i) Une Amélioration de la détection et de la localisation des fuites, (ii) Sectorisation primaire puis (iii) une sectorisation secondaire du réseau	Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ; Nécessaire pour doter la future structure de moyens matériels répondant à des exigences techniques urgentes ;	Améliorer la performance hydraulique du réseau de CAPEX (pression, pertes en eau). Faciliter la récupération de moyens humains et matériels pour la future structure en matière de résorption de fuites ;	Expertise maîtrise d'œuvre externe. Expertise travaux Expertise gestion de projet ;
	N°21– Réparation des fuites	Nécessaire pour améliorer le rendement de réseau Nécessaire pour améliorer les ressources financières des services ; Nécessaire pour doter la future structure de moyens matériels répondant à des exigences techniques urgentes Nécessaire pour limiter les coûts de sous-traitance	Amélioration de la connaissance globale et patrimoniale	

- Indicateurs proposés :
 - Indicateurs structurels :
 - Acquisition du matériel de recherches de fuites ;
 - Formation des agents :

- Déploiement des appareils sur le réseau ;
- Bilan annuel de fonctionnement des équipements ;
- Programme de recherche de fuites et bilan associé ;
- Indicateurs de performance :
 - Rendement du réseau AEP ;
 - Indice linéaire de pertes en réseau ;
 - Nombre de fuites réparés sur Branchements et sur canalisations ;
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la cinquième année :

Année	2019		2020	
Semestre	S1	S2	S1	S2
Acquisition du matériel de recherches de fuites ;	OUI	OUI	OUI	OUI
Rendement réseau AEP	= ou >60%	= ou >60%	= ou >60%	= ou >60%
Indice linéaire de pertes	= ou < 50 m3/j/km	= ou < 50 m3/j/km	= ou < 50 m3/j/km	= ou < 50 m3/j/km
Nombre de fuites réparées sur branchements	+10% par rapport à n-1		+10% par rapport à n-1	
Nombre de fuites réparés sur canalisations	+10% par rapport à n-1		+10% par rapport à n-1	

- Rapport coût / bénéfice
 - Peu de bénéfices au sens financier du terme mais amélioration globale du service engendrant des bénéfices de qualité et de performance non mesurables :
 - Réduction significative des pertes en eau sur la durée (non revenue water) ;
 - Amélioration globale des conditions d'exploitation ;
 - Sécurisation et amélioration de l'alimentation,
 - Amélioration de la qualité de service ;
- Faisabilité technique et financière
 - Les travaux les plus importants réalisés dans le cadre du Plan d'Action Prioritaires pour la Guadeloupe sont à réaliser sous Maitrise d'Ouvrage Déléguée de la Région
 - Besoin de Maitrise d'œuvre Externe, notamment sur les exercices 2019 et 2020. Action anticipée par Cap Excellence avec le lancement d'une action concomitante de renouvellement des Marchés à Bons de Commande Multi-Attributaire de maitrise d'œuvre et de la professionnalisation d'Eau d'Excellence (Notamment Opération n°2 notamment – Acculturation à la conduite en Mode projet » et les opérations de l'Axe n°5 relatives à la mise en place d'une véritable politique de gestion patrimoniale sur le territoire.
- Budget de l'action ventilé par activités

		2019	2020	TOTAL 2019/2020	Financement - Subventions		
Action n°	3.1	1 004 350 €	687 650 €	1 692 000 €	Obtenus	Déjà Demandées	Assiette supplémentaire prévisionnelle (par an)

Opération n°	20	444 350 €	327 650 €	772 000 €	100 800 €	537 600 €	0 €
Opération n°	21	560 000 €	360 000 €	920 000 €	0 €	0 €	122 147 € TTC

Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant

o ACTION N°3.2. – AMÉLIORER LE MAILLAGE ET LA SÉCURISATION

- État des lieux
 - o Fragilité de l'approvisionnement en eau car dépendances des achats d'eau ;
 - o Récurrence des tours d'eau et des points faibles du réseau ;
 - o Créer un réseau de transfert entre les réservoirs de l'usine de Perrin et le réservoir de Boisvin (maillage)
 - o Besoin de sécuriser l'alimentation en eau du CHU
- Enjeux identifiés
 - o Sécurisation du système en cas de défaillance ou d'évènement exceptionnel ;
 - o Renforcer les interconnexions ;
 - o Restaurer un fonctionnement normal de la desserte en eau sur l'étage de distribution de Petit-Pérou
- Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	N°22. Mise en conformité de l'étage de distribution du réservoir de Petit-Pérou en mettant en distribution l'excédent d'eau produit à l'usine de Miquel (consécutivement à l'opération de transfert d'eau entre les réservoirs de Miquel et ceux de Bainbridge)	Nécessaire pour sécuriser la distribution Difficultés fréquentes de remplissage de ce réservoir compte-tenu de faibles pressions observées sur le réseau de BEC. Difficultés d'exploitation en raison du changement fréquent de configuration de l'étage de Petit-Pérou (alimentation par Bainbridge/Chauvel ou BEC) induisant des difficultés de sectorisation de l'étage pour la recherche de fuites Risque de remplissage du réservoir par le « fond »	Restauration d'un fonctionnement normal de la desserte en eau Sécurisation et maillage du réseau sur les zones critiques	Maitrise d'œuvre externe Expertise travaux
	N°23. Création d'un réseau de transfert permettant de transférer le surplus de l'usine de Perrin vers les deux réservoirs de Boisvin	Nécessaire pour sécuriser l'alimentation en eau du CHU		

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels : Sans objet ;
 - o Indicateurs de performance : Sans objet ;
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la cinquième année :

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Travaux réalisés (op.22)	NON	Début si financement acquis	Travaux non terminés	OUI

Année	2019		2020				
Travaux réalisés (op.23)	NON	En cours	OUI	OUI			
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport coût / bénéfice <ul style="list-style-type: none"> ○ Améliorer de la sécurisation et de la continuité de l'alimentation en eau du service en maillant le réseau en cas de casses sur une partie du périmètre Autonomisation du service et réduction de l'exposition du service aux contraintes d'exploitation du SIAEAG ○ Améliorer la qualité du service aux usagers, notamment pour les entreprises installées sur les ZAE communautaires qui connaissent également de gros désagréments vis à-vis des réseaux d'assainissement. ○ L'action n°23 est classée priorité 1 (rapport IRSTEA) opération contribuant à mettre fin aux tours d'eau • Faisabilité technique et financière <ul style="list-style-type: none"> ○ Les travaux les plus importants réalisés dans le cadre du Plan d'Action Prioritaires pour la Guadeloupe sont à réaliser sous Maitrise d'Ouvrage Déléguée de la Région ○ Fort besoin de Maitrise d'œuvre Externe, notamment sur les exercices 2019 et 2020. Action concomitante au renouvellement des Marchés à Bons de Commande Multi-Attributaire et de la professionnalisation du processus « Achats » d'Eau d'Excellences • Budget de l'action ventilé par activités 							
	2019	2020	TOTAL	Financement – Subventions			
Action n°	3.2	5 209 584 €	1 010 416 €	6 220 000 €	Obtenus	Déjà demandées	Assiette supplémentaire prévisionnelle
Opération n°	2 2	850 000 €	1 000 000 €	1 850 000 €	0 €	0€	0 €
Opération n°	2 3	4 359 584 €	10 416 €	4 370 000 €	1 050 000 €	3 277 500 €	0 €

5.2.4. Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d’assainissement performant

Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d’assainissement performant

o ACTION N°4.1. – ETRE EN CAPACITÉ DE MESURER ET DE SUIVRE LE FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU ET DES STATIONS

• État des lieux

- o Malfaçons structurelles de certains équipements ;
- o Déficit de connaissance du fonctionnement des ouvrages ;
- o Arrêté préfectoral n°DEAL/RN-2016-06-16-003 du 16 juin 2016, Rapport de manquement administratif STEU de Pointe à Donne du 10/0/2018 obligeant CAPEX à se mettre en conformité ;
- o A ce titre, la Collectivité souhaite rapidement :
- o Equiper en télésurveillance les ouvrages qui en sont démunis et mettre en place une véritable auto surveillance des ouvrages de traitement ;
- o Rédiger et mettre en œuvre un manuel d'auto surveillance du service ;

• Enjeux identifiés

- o Environnement à préserver et à protéger ;
- o Améliorer la gestion des systèmes d’assainissement ;
- o Développer la métrologie des systèmes d’assainissement ;
- o Mener une expertise technique et indépendante des dispositifs d’autosurveillance ;
- o Améliorer l’exploitation des stations d’épuration
- o Malgré la complexité de la collecte et de la capitalisation des données autour du fonctionnement du service, elles restent primordiales pour mener à bien cette démarche collective d’amélioration de la qualité de l’eau et des milieux aquatiques. Ces données constituent également un outil précieux pour les collectivités pour optimiser le fonctionnement et la gestion de leurs systèmes d’assainissement dans un objectif de préservation de la qualité de leurs milieux.

- Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s’engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	Opération n°24 – Mise en conformité les équipements de mesures de la pollution entrante et sortante sur la STEP de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets	Mise en conformité Amélioration de la qualité des rejets	Expertise en gestion de projet et MO Expertise travaux
	Opération n°25 –Obligation de réaliser un schéma de principe de l’autosurveillance correspondant au système en place sur la station (visualisation des by-pass notamment) conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets	Fournir à la future structure un service conforme aux exigences réglementaires	
	Opération n°26 –Remise à niveau le système d’aération sur les bassins d’aération de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets	Fournir à la future structure un personnel formé ;	

	Opération n°27 – Remise à niveau le système de déshydratation des boues sur la STEP de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets	Amélioration globale des conditions d'exploitation	
	Opération n°28 –Remise en conformité l'extraction des boues sur les clarificateurs de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets		
	Opération n°29 - Etude pour la mise en place le suivi réglementaire RSDE conformément au projet d'arrêté préfectoral portant complément à l'arrêté d'autorisation du 16 novembre 2009 (recherche de micropolluants dans les eaux brutes et dans les eaux traitées)	Nécessaire pour répondre aux non conformités		
	Opération n°30 –Former le personnel de la station à l'étalonnage et la bonne utilisation du dispositif d'autosurveillance	Nécessaire pour que la future structure bénéficie des bases nécessaires à l'utilisation d'un dispositif d'autosurveillance qui devra être mis en place par la future structure ;		
	Opération n°31 –Rédiger et mettre en œuvre un manuel d'autosurveillance du service conformément à l'arrêté du 21 juillet 2015	Nécessaire pour la mise en conformité et la qualité des rejets		
	Opération n°32 –Mise en place de l'autosurveillance des réseaux et des PR avec rapatriement de l'information vers la télégestion	Nécessaire pour répondre aux non-conformités		

- Indicateurs proposés :
 - Indicateurs structurels : Sans objet
 - Indicateurs de performance : Sans objet
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la deuxième année ; les travaux réalisés en 2020 peuvent être engagés en 2019

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Travaux réalisés op 24	NON	OUI	OUI	OUI
Travaux réalisés op 25	NON	OUI	OUI	OUI
Travaux réalisés op 26	NON	OUI	OUI	OUI
Travaux réalisés op 27	NON	NON	OUI	OUI
Travaux réalisés op 28	NON	NON	OUI	OUI

Année	2019		2020	
Travaux réalisés op 29	NON	OUI	OUI	OUI
Travaux réalisés op 30	NON	OUI	OUI	OUI
Existence d'un manuel d'auto surveillance	NON	OUI	OUI	OUI
Mise en place de l'auto surveillance	NON	Etudes – travaux urgents	OUI	OUI

- Rapport coût / bénéfice
 - Mise en conformité obligatoire ;
 - Réduction des impacts milieux ;
 - Meilleur suivi du fonctionnement du service ;
- Faisabilité technique et financière
 - Opérations de faible ampleur financière et nécessitant certaines études en amont et une sous-traitance avec expertise particulière.
- Budget de l'action ventilé par activités

	2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions		
Action n° 4.1	1 389 129 €	709 613 €	2 098 742 €	Obtenus	Subventions déjà Demandées	Recettes supplémentaires prévisionnelles
Opération n° 24	72 000 €	0 €	72 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 25	5 000 €	0 €	5 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 26	104 000 €	0 €	104 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 27	250 000 €	0 €	250 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 28	400 000 €	0 €	400 000 €	0 €	0 €	0 €

Opération n° 29	30 000 €	50 000 €	80 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 30	10 000 €	0 €	10 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 31	2 000 €	8 000 €	10 000 €	0 €	0 €	0 €
Opération n° 32	516 129 €	651 613 €	1 167 742 €	0 €	0 €	0 €

Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d’assainissement performant

- ACTION N°4.3. – RÉDUIRE LES SURCHARGES HYDRAULIQUES SUR LES RÉSEAUX ET LES IMPACTS DES REJETS OU DES DÉBORDEMENTS AU MILIEU NATUREL
 - État des lieux
 - Problèmes de fonctionnement du service. (Arrêté préfectoral n°DEAL/RN-2015-021 du 22 juin 2015, etc.)
 - Nombreuses malfaçons (ex : réseaux des ZAE gérés depuis le 1er janvier 2017, contre-pentes récurrentes générant de nombreux points noirs, introduction d’eaux claires parasites dans les réseaux liant aux problèmes lors de la réalisation des travaux sous voirie mais également à cause de problème des raccordements au niveau des branchements, etc.)
 - Cap Excellence souhaite articuler son programme d’actions autour de 3 axes :
 - Réduire les eaux claires parasites entrant dans le réseau ;
 - Eliminer les pertes de charges polluantes au milieu naturel ;
 - Réduire les impacts des rejets ou des débordements au milieu naturel - Cas des ZAE dont a hérité Cap Excellence ;
 - Enjeux identifiés
 - Fort besoin de réhabilitation ;
 - Besoin de résorption du vieillissement des ouvrages anciens affectant les performances techniques attendues ;
 - Besoins d’adaptation des réseaux par rapport à une évolution des conditions environnementales ou d’exploitation ;
 - S’adapter à l’évolution de la réglementation exigeant des protections accrues du milieu urbain et des milieux aquatiques ;
 - Pallier les insuffisances de maintenance.
 - Démarche de gestion du patrimoine permettant de limiter l’ensemble des risques pour les usagers, l’agent, et l’environnement ;
 - Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s’engage à respecter les objectifs suivants au plus tard la deuxième année ; les travaux réalisés en 2020 peuvent être engagés en 2019

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	Opération n°34 – Poursuite des travaux de réduction des ECPP dans le secteur de Vatable/Alexandre Isaac/Victor Hugo à Pointe-à-Pitre vers Dubouchage	Nécessaire pour limiter les ECP et la dégradation des réseaux et outils de traitement	Réduction des ECPP	Marchés d’études et de travaux

	Opération n°35 – Remplacement des réseaux EU gravitaire de Darse/Raspail/Dubouchage par un réseau de refoulement en raison de nombreux problèmes structurels (mauvaise portance des sols, niveau de nappe, mauvaise stabilité du quai de la Darse) et des contraintes de site (emprise réduite, densité urbaine forte) qui limitent les possibilités de réparations récurrentes	Nécessaire pour éviter les pertes en réseau et la pollution au milieu naturel	Réduction des ECPP et des ECM	Gestion de projets Expertise travaux Expertise technique Externalisation
	Opération n°36 – Restructuration et renouvellement du réseau d'eaux usées entre Recasement et Petit-Pérou – Réalisation du tronçon prioritaire	Nécessaire pour limiter les nuisances au riverain et restaurer la confiance des usagers – ITV en cours		
	Opération n°37 – Dévoisement et abandon des réseaux EU de la ravine Nérée conformément au SDEU de 2015	Nécessaire pour limiter les nuisances au riverain et restaurer la confiance des usagers		
	Opération n°38 – Conformément au Schéma Directeur et au zonage d'Assainissement, abandon et reconfiguration des réseaux EU du secteur de Pointe d'Or (partie Ouest) au Nord des Abymes (constitué de canalisations en amiante ciment posé dans le lit de la ravine et gênant les riverains)	Nécessaire pour limiter les gênes aux riverains et déversement des eaux usées dans la ravine lors des épisodes pluvieux		
	Opération n°38 b – Dévoisement et abandon du réseau d'eaux usées de la ravine de Pointe d'Or aux Abymes (partie Est)	Nécessaire pour limiter les gênes aux riverains et déversement des eaux usées dans la ravine lors des épisodes pluvieux		
	Opération n°39 – Arrêté préfectoral n°DEAL/RN-2016-06-16-003 du 16 juin 2016, reconfiguration du système d'assainissement de Wonche-Dalciat par la suppression des mini-STEP	Nécessaire pour la mise en conformité		

- Indicateurs proposés :
 - Indicateurs structurels : Réalisation des travaux
 - Indicateurs de performance : Evolution du taux de desserte par des réseaux de collecte des eaux usées
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants ; les travaux réalisés en 2020 peuvent être engagés en 2019

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Travaux réalisés op 34	NON	NON	OUI	OUI

Année	2019		2020	
Travaux réalisés op 35	NON	Etudes	OUI	OUI
Travaux réalisés op 36	NON	Etudes	OUI	OUI
Travaux réalisés op 37	NON	NON	NON	OUI
Travaux réalisés op 38	NON	Début	OUI	OUI
Travaux réalisés op 38b	Début	En cours	OUI	OUI
Travaux réalisés op 39	NON	En cours	OUI	OUI
Evolution du taux de desserte par des réseaux de collecte des eaux usées	+2% par rapport à l'année n-1		+2% par rapport à l'année n-1	

- Rapport coût / bénéfice
 - Amélioration de la qualité d'exploitation du service
 - Diminution des coûts d'exploitation, notamment en termes d'interventions sur réseau, d'évacuations de sous-produits de curage et en termes de fonctionnement des stations et des postes de refoulement.
 - Limitation des risques aux biens et aux personnes ;
- Faisabilité technique et financière
 - Fort besoin de Maitrise d'œuvre Externe.
- Budget de l'action ventilé par activités

	2019	2020	TOTAL 2019 / 2020	Financement - Subventions		
Action n° 4.3	6 298 464 €	3 745 039 €	10 043 503 €	Obtenus	Déjà Demandés	Nouvelles Recettes prévisionnelles (par an)
Opération n° 34	0 €	725 000 €	725 000 €	0 €	0 €	0€
Opération n° 35	539 509 €	120 491 €	660 000 €	108 560 €	108 560 €	0 €
Opération n° 36	500 000 €	600 000 €	1 100 000 €	0 €	0 €	0€
Opération n° 37	0 €	700 000 €	700 000 €	0 €	0 €	0€
Opération n° 38	499 450 €	0 €	499 450 €	0 €	0 €	0 €

Opération n° 38b	1 740 053 €	0 €	1 740 053 €	261 008 €	1 044 032 €	0 €
Opération n° 39	3 019 452 €	1 599 548 €	4 619 000 €	2 309 500 €	3 464 250 €	0 €

5.2.5. Axe n°5 - Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

Axe n°5 – Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

- ACTION N°5.1. – CONNAITRE LES OUVRAGES DU SERVICE AVEC PRÉCISION ET PROGRAMMER LEUR BESOIN
 - État des lieux
 - Déficit chronique des composantes structurelles de ses services, Cap Excellence a fait le choix au cours des trois derniers exercices d'engager plusieurs opérations pour palier à ce manque de connaissance de son patrimoine (ICGPR > 60 en 2017) ;
 - Lancement de plusieurs schémas directeurs patrimoniaux : Schémas directeurs Eau potable, Assainissement et Eaux Pluviale
 - Etudes qui doivent être complétées au plus vite par d'autres investigations / briques pour permettre à la Collectivité de disposer de toutes les informations nécessaires pour une gestion durable de ces équipements de Pointe-à-Pitre et des Abymes, Schémas Directeur Assainissement de baie Mahault, etc. Il existe donc le besoin de réaliser :
 - Une étude de diagnostic sur la résilience du réseau (Analyse de risques sur le schéma directeur)
 - La réalisation d'un schéma directeur Assainissement sur Baie-Mahault
 - La réalisation d'un schéma directeur AEP sur Baie-Mahault
 - La réalisation d'études pour la Réhabilitation de l'usine de Miquel
 - Enjeux identifiés
 - Adaptation des outils de planification et de programmation à ce nouveau contexte.
 - Prévention et gestion anticipée de l'entretien et du renouvellement ;
 - Connaissance du patrimoine ;
 - Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	Opération n°40 – Diagnostic sur la résilience du réseau (Analyse de risques sur le schéma directeur)	Nécessaire pour identifier les parties sensibles du réseau, limiter les tours d'eau et donner à la future structure les éléments pour décider sur les investissements	Prise de connaissance du patrimoine	Gestion de projet
	Opération n°41 – Réaliser un schéma directeur EU sur Baie-Mahault	Nécessaire pour identifier les parties sensibles du réseau, limiter les tours d'eau et donner à la future structure les éléments pour décider sur les investissements		Expertise technique
	Opération n°42 – Réaliser un schéma directeur AEP sur Baie-Mahault	Nécessaire pour identifier les parties sensibles du réseau, limiter les tours d'eau et donner à la future structure les éléments pour décider sur les investissements		Externalisation

	Opération n°43 – Etudes pour une réhabilitation de l'usine vis-à-vis des contraintes parasismiques et du besoin de l'amélioration de son processus de traitement	Nécessaire pour identifier les parties sensibles du réseau, limiter les tours d'eau et donner à la future structure les éléments pour décider sur les investissements		
--	--	---	--	--

- Indicateurs proposés :
 - Indicateurs structurels : Achèvement de l'étude
 - Indicateurs de performance : Sans objet
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants ; les études achevées en 2020 peuvent être engagées en 2019

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Etudes achevées	NON	NON	OUI	OUI
Diagnostic sur la résilience des réseaux	OUI	OUI	OUI	OUI
Schéma directeur EU de Baie-Mahault	NON	OUI	OUI	OUI
Schéma directeur AEP de Baie-Mahault	NON	NON	NON	OUI
Etudes pour la réhabilitation de l'UPEP de Miquel (études Béton)	NON	NON	OUI	OUI

- Rapport coût / bénéfice : Amélioration significative de la connaissance du service et du patrimoine
- Faisabilité technique et financière : Aucune difficulté technique ou financière
- Budget de l'action ventilé par activités

Action n°	5.1	2019	2020	TOTAL 2019/2020	Financement - Subventions		
		476 588 €	60 000 €	536 588 €	Obtenus	Déjà Demandées	Nouvelles Recettes prévisionnelles (par an)
Opération n° 40		0 €	50 000 €	50 000 €	0 €	0 €	0€ TTC
Opération n° 41		230 326 €	0 €	230 326 €	0 €	50 000 €	0€ TTC
Opération n° 42		146 262 €	10 000 €	156 262 €	0 €	50 000 €	0€ TTC
Opération n° 43		100 000 €	0 €	100 000 €	0 €	0 €	0€ TTC

Axe n°5 – Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

o ACTION N°5.2. – SUIVRE LE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPEMENTS EN TEMPS RÉEL

• État des lieux

- o Absence de robustesse de ces services essentiels pour les usagers.
- o Transfert « forcé » vers l'opérateur public Eau d'Excellence et la négociation du protocole de fin de contrat avec le précédent opérateur n'ont pas permis d'assurer une transition en douceur ainsi que le transfert des bases de données ;
- o Besoin de poser les premières bases de son SGI ;
- o Eau d'Excellence s'est dotée en 2017 des logiciels suivants : Gestion comptable et financière / Gestion clientèle et des réclamations / Gestion des réponses aux DT/DICT / Site internet.
- o Cap Excellence souhaite cependant poursuivre son effort en :
- o Renouvelant la télégestion des ouvrages du service d'eau
- o Renouvelant la télégestion des ouvrages du service d'assainissement

• Enjeux identifiés

- o Services au cœur des politiques environnementales ;
- o Technologie au service de la construction des services d'eau et d'assainissement ;
- o Sécuriser l'approvisionnement en eau potable et assurer la qualité de l'eau consommée
- o Dynamiser la performance opérationnelle et économique du service de l'eau ;
- o Assurer la sécurité du territoire en garantissant la protection des citoyens, la préservation du milieu naturel et en fiabilisant les opérations au quotidien et en situation de crise ;
- o Impliquer l'ensemble des acteurs du territoire dans une gestion optimisée des ressources avec, à la clé, des impacts réduits sur l'environnement.

• Liste des activités à mettre en œuvre :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	Opération n°44 – Renouveler la télégestion des ouvrages du service d'eau	Nécessaire pour construire un SIG pour la future structure	Suivi en temps réel du service	Gestion de projet
	Opération n°45 – Renouveler la télégestion des ouvrages du service assainissement	Nécessaire pour construire un SIG pour la future structure	Meilleure performance du service Amélioration de la sécurité du service	Expertise technique Externalisation

• Indicateurs proposés :

- o Indicateurs structurels :
- o Travaux réalisés

• Indicateurs de performance : Sans objet

- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants ; les études achevées en 2020 peuvent être engagées en 2019 :

Année	2019		2020	
Semestre	S1	S2	S1	S2

Année	2019		2020			
Travaux réalisés	NON	NON	OUI	OUI		
<ul style="list-style-type: none"> • Rapport coût / bénéfice <ul style="list-style-type: none"> ○ Amélioration et modernisation des conditions d'exploitation des services d'eau et d'assainissement communautaires, en décloisonnant les différentes entités des services • Faisabilité technique et financière : Aucune difficulté technique ou financière • Budget de l'action ventilé par activités 						
	2019	2020	TOTAL 2019/2020	Financement - Subventions		
Action n°	0 €	150 000 €	150 000 €	Obtenus	Demandées	Nouvelles Recettes prévisionnelles (par an)
5.2						
Opération n° 44	0 €	50 000 €	50 000 €	0 €	0 €	0€ TTC
Opération n° 45	0 €	100 000 €	100 000 €	0 €	0 €	0€ TTC

Axe n°5 – Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

o ACTION N°5.3. – ASSURER LA SÉCURITÉ DES AGENTS ET DES OUVRAGES

- État des lieux
 - o Risque fort en matière de sécurité pour les agents ;
 - o Certains travaux de mises en sécurité déjà réalisés sur les STEP,
 - o Besoin de sécurisation de l'usine Miquel par rapport aux risques sismiques ;
 - o Besoin de sécurisation des PR ;
 - o Nécessité de sécuriser le personnel d'intervention au niveau des PR et garantir le secours au niveau du système de pompage pour 15 postes de refoulement identifiés ;
- Enjeux identifiés : Sécurité du personnel et des biens ;
- Liste des activités à mettre en œuvre : La Collectivité s'engage à mettre en œuvre les activités suivantes :

Calendrier de mise en œuvre	Activités classées par priorités	Justification du choix des activités et des priorités retenues (conditionnalité entre activités...)	Effets attendus	Moyens humains, matériels et coût de mise en œuvre
Année 2019-2020	Opération n°46 – Sécuriser de l'Usine de Miquel (Risque sismique)	Nécessaire pour la mise en sécurité du personnel et des biens	Mise en sécurité des personnes et des biens ;	Gestion de projet
	Opération n°47 – Sécuriser les postes de refoulement EU	Nécessaire pour la mise en sécurité du personnel et des systèmes de pompage		Expertise technique Externalisation

- Indicateurs proposés :
 - o Indicateurs structurels : Travaux réalisés
 - o Indicateurs de performance : Sans objet
- Suivi des objectifs : La Collectivité s'engage à respecter les objectifs suivants ; les études achevées en 2020 peuvent être engagées en 2019 :

Année	2019		2020	
	S1	S2	S1	S2
Travaux réalisés	NON	OUI	OUI	OUI

- Rapport coût / bénéfice : Opérations importantes pour la sécurité des agents
- Faisabilité technique et financière :
 - o Aucune difficulté technique ou financière
 - o Marché de remplacement des pompes des postes de refoulement : attribué
- Budget de l'action ventilé par activités

2019	2020	TOTAL	Financement - Subventions
------	------	-------	---------------------------

Action n°	5.3	296 490 €	0 €	296 490 €	Obtenus	Demandées	Nouvelles Recettes prévisionnelles (par an)
Opération n° 46		78 490 €	0 €	78 490 €	0 €	0 €	0€ TTC
Opération n° 47		218 000 €	0 €	218 000 €	0 €	0 €	0€ TTC

5.3. Liste des actions

5.3.1. Axe n°1 – Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée

Axe N°	1	Disposer d'une gouvernance claire et responsabilisée
Action N°	1.1	Unifier l'exploitation et l'investissement au sein d'Eau d'Excellence
Opération n°	1	Organiser le développement des compétences collectives et individuelles, assurer une transmission des connaissances, fiches de postes et cartographie
Opération n°	2	Conduite du changement
Opération n°	3	Etat des lieux sur l'organisation de la gestion de l'eau et de l'assainissement et pistes de progrès pour ODEX et CAPEX
Action N°	1.2	Bâtir une culture d'entreprise performante
Opération n°	4	Mettre en place une Convention de mise en œuvre opérationnelle du plan d'actions du contrat de transition associant les services de CAPEX et ODEX
Opération n°	5	Construire un projet d'entreprise intégrant la dimension développement durable et la RSE
Action N°	1.3	Garantir transparence et efficacité de la régie
Opération n°	6	Suivre, évaluer et adapter le CO par le conseil d'administration
Opération n°	7	Instaurer une véritable culture de reporting et les outils ad hoc

5.3.2. Axe n°2 – Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine

Axe N°	2	Restaurer les équilibres financiers des services et tendre vers une gestion financière saine
Action N°	2.1	Reconquérir les assiettes de facturation
Activité n°	2.1.1	Disposer d'une base de données clientèle exacte et exhaustive
Opération n°	8	Poursuivre les opérations actuellement conduite par le service clientèle de la régie pour toiletter la BDD
Activité n°	2.1.2	Renouveler les compteurs bloqués ou trop vieux
Opération n°	9	Réduire les volumes non comptés
Activité n°	2.1.3	Extension de réseau / Favoriser les raccordements pour gagner de nouveaux abonnés
Opération n°	10	Raccorder les habitations du quartier Perrin à l'assainissement collectif
Opération n°	11	Reconfiguration de portions de réseaux avec branchements fuyards dans les Grands-Fonds Abymes
Opération n°	12	Reconfiguration de portions de réseaux avec branchements fuyards à Baie-Mahault
Activité n°	2.1.4	Améliorer l'assiette de facturation dans les lotissements et ZAE
Opération n°	13	Suppression de la mini-STEP de Caduc (conformément au SD) et raccordement du secteur Caduc – La Redoute au réseau collectif principal de CAP Excellence menant à la STEP de Pointe à Donne

Opération n°	14	Suppression de la STEP de Bételgeuse (conformément au SDA) et raccordement du secteur Besson au réseau collectif principal menant à la STEP de Pointe-à-Donne
Activité n°	2.1.6	Améliorer l'activité de l'équipe travaux d'Eau d'Excellence
Opération n°	15	Etudier la possibilité de l'équipe travaux de la régie de développer ses activités commerciales pour l'établissement d'ouvrages neufs ou de prestations de service au profit des communes du territoire de CAPEX
Opération n°	16	Evaluer la masse des abonnés RNR et se donner les moyens de pénaliser les abonnés réfractaires au raccordement (Mise à jour du règlement Assainissement notamment)
Action N°	2.2	Garantir l'égalité de traitement des usagers par des contributions en rapport avec le service rendu
Opération n°	17	Lancer une mission d'AMO afin d'évaluer l'opportunité de refondre la grille tarifaire du service pour une meilleure mise à contribution des abonnés (notamment les gros abonnés) / Mise en œuvre de la PFAC / Déploiement des conventions de rejets
Action N°	2.3	Améliorer la qualité du recouvrement des services
Activité n°	2.3.1	Traiter de façon différenciée les grands comptes débiteurs / mauvais payeurs
Opération n°	18	Etude pour une réflexion autour des leviers d'actions pour une gestion optimisée du recouvrement des recettes (Traitement différencié des grands comptes débiteurs et mauvais payeurs / Diversification les moyens de paiement / Etc...)
Activité n°	2.3.2	Renforcer les moyens de l'agence comptable
Opération n°	19	Optimisation de l'agence comptable et renforcement des effectifs - Besoin de recrutement de 2 ETP

5.3.3. Axe n°3 – Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant

Axe N°	3	Restaurer la confiance dans un service public d'eau potable performant
Action N°	3.1	Améliorer le rendement du réseau et la continuité du service
Activité n°	3.1.1	S'équiper pour la recherche de fuites – Moyens matériels
Opération n°	20	Disposer des moyens matériels pour répondre aux exigences de la continuité du service avec (i) Une Amélioration de la détection et de la localisation des fuites, (ii) Sectorisation primaire puis (iii) une sectorisation secondaire du réseau
Opération n°	21	Acquisition d'engins et d'outils pour réparer les fuites visibles et non visibles (réseaux et branchements) et reconfigurer les portions de réseaux avec branchements fuyards sur le territoire communautaire
Action N°	3.2	Améliorer le maillage et la sécurisation
Opération n°	22	Mise en distribution sur l'étage de Petit-Pérou l'excédent d'eau produit à l'usine de Miquel (consécutivement à l'opération de transfert d'eau entre les réservoirs de Miquel et ceux de Baimbridge)
Opération n°	23	Création d'un réseau de transfert permettant de transférer le surplus de l'usine de Perrin vers les deux réservoirs de Boisvin

5.3.4. Axe n°4 – Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant

Axe N°	4	Restaurer la confiance dans un service public d'assainissement performant
--------	---	---

Action N°	4.1	Etre en capacité de mesurer et de suivre le fonctionnement du réseau et des stations
Activité n°	4.1.1	Equiper en télésurveillance les ouvrages et mettre en place une véritable autosurveillance des ouvrages de traitement
Opération n°	24	Mise en conformité les équipements de mesures de la pollution entrante et sortante sur la STEP de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018
Opération n°	25	Obligation de réaliser un schéma de principe de l'autosurveillance correspondant au système en place sur la station (visualisation des by-pass notamment) conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018
Opération n°	26	Remise à niveau le système d'aération sur les bassins d'aération de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018
Opération n°	27	Remise en conformité l'extraction des boues sur les clarificateurs de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018
Opération n°	28	Remise à niveau le système de déshydratation des boues sur la STEP de Pointe à Donne conformément au rapport de manquement administratif de la DEAL du 10/01/2018
Opération n°	29	Etude pour la mise en place le suivi réglementaire RSDE conformément au projet d'arrêté préfectoral portant complément à l'arrêté d'autorisation du 16 novembre 2009 (recherche de micro-polluants dans les eaux brutes et dans les eaux traitées)
Opération n°	30	Former le personnel de la station à l'étalonnage et la bonne utilisation du dispositif d'autosurveillance
Activité n°	4.1.2	Rédiger et mettre en œuvre un manuel d'autosurveillance du service
Opération n°	31	Rédiger et mettre en œuvre un manuel d'autosurveillance du service conformément à l'arrêté du 21 juillet 2015
Activité n°	4.1.3	Equiper en télésurveillance les ouvrages et mettre en place une véritable autosurveillance des réseaux et PR
Opération n°	32	Mise en place de l'autosurveillance des réseaux et des PR avec rapatriement de l'information vers la télégestion - Travaux à commencer
Action N°	4.2	Gérer les équipements de façon préventive et anticipée
Activité n°	4.2.1	Mettre en œuvre un programme de curage préventif des réseaux
Opération n°	33	Conformément au Schéma Directeur des Abymes, planifier les interventions de curage afin de palier aux défauts de conception des ouvrages et réseaux (contre-pente) générant de nombreux points noirs, et un engorgement régulier des PR
Action N°	4.3	Réduire les surcharges hydrauliques sur les réseaux et les impacts des rejets ou des débordements au milieu naturel
Activité n°	4.3.1	Réduire les eaux claires parasites entrant dans le réseau
Opération n°	34	Poursuite des travaux de réduction des ECPP dans le secteur de Vatable/Alexandre Isaac/Victor Hugo à Pointe-à-Pitre vers dubouchage
Opération n°	35	Remplacement des réseaux EU gravitaire de Darse/Raspail/Dubouchage par un réseau de refoulement en raison de nombreux problèmes structurels (mauvaise portance des sols, niveau de nappe, important mauvaise stabilité du quai de la Darse) et des contraintes de site (emprise réduite, densité urbaine forte) qui limitent les possibilités de réparations récurrentes
Opération n°	36	Restructuration et renouvellement du réseau d'eaux usées entre Recasement Petit-Pérou et la RN5 aux Abymes - réalisation du tronçon prioritaire
Opération n°	37	Dévoisement et abandon des réseaux d'eaux usées de la ravine Nérée conformément au Schéma directeur d'eaux usées de 2015

Opération n°	38	Conformément au Schéma Directeur d'Assainissement, Abandon et reconfiguration des réseaux d'eaux usées du secteur de Pointe d'or (Partie Ouest) au Nord des Abymes (constitué de canalisations en amiante ciment posés dans le lit de la ravine générant de nombreuses nuisances pour les riverains)
Opération n°	38b	Conformément au Schéma Directeur d'Assainissement, Abandon et reconfiguration des réseaux d'eaux usées du secteur de Pointe d'or (Partie Est) au Nord des Abymes (constitué de canalisations en amiante ciment posés dans le lit de la ravine générant de nombreuses nuisances pour les riverains)
Activité n°	4.3.2	Eliminer les pertes de charges polluantes au milieu naturel
Opération n°	39	Arrêté préfectoral n°DEAL/RN-2016-06-16-003 du 16 juin 2016, reconfiguration du système d'assainissement de Wonche-Dalciat par la suppression des mini-STEP

5.3.5. Axe n°5 – Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion

Axe N°	5	Mettre en place une véritable politique de gestion patrimoniale et des outils modernes de gestion
Action N°	5.1	Connaître les ouvrages du service avec précision et programmer leurs besoins
Opération n°	40	Diagnostic sur la résilience du réseau (Analyse de risques sur le schéma directeur)
Opération n°	41	Réaliser un schéma directeur EU sur Baie-Mahault
Opération n°	42	Réaliser un schéma directeur AEP sur Baie-Mahault
Opération n°	43	Etudes pour une réhabilitation de l'usine vis-à-vis des contraintes parasismiques et du besoin de l'amélioration de son processus de traitement
Action N°	5.2	Suivre le fonctionnement des équipements en temps réel
Opération n°	44	Renouveler la télégestion des ouvrages du service d'eau
Opération n°	45	Renouveler la télégestion des ouvrages du service d'assainissement
Action N°	5.3	Assurer la sécurité des agents et des ouvrages
Opération n°	46	Sécuriser les réservoirs d'eau de l'Usine de Miquel (Risque d'effondrement)
Opération n°	47	Sécuriser les postes de refoulement EU et les systèmes de pompage

6. BUDGET ET MODALITÉS DE FINANCEMENT

6.1. Synthèse des enveloppes budgétaires allouées au présent Contrat de Transition

Les bailleurs s'engagent à accompagner Cap Excellence sur le récapitulatif des opérations listées ci-dessus, hors charges d'exploitation. Le taux global de subvention sollicité, à hauteur de 71,6%, est donné à titre indicatif, sachant que celui-ci peut varier pour chaque opération prise individuellement, selon les contraintes et modalités de financement propres à chaque financeur.

Au-delà de 2019, le comité de suivi évaluera, sur la base du récapitulatif des opérations listées ci-dessus et sous réserve de l'atteinte des objectifs que la collectivité s'est fixée au plan d'actions l'année N, l'intervention des bailleurs l'année N+1.

L'AFD et la CDC pourront mettre à disposition de Cap Excellence, dans le cadre de l'exécution du présent contrat de transition, leur offre de financement, notamment les prêts bonifiés proposés par l'AFD. Les opérations éligibles sont les opérations d'investissement dans le secteur de l'eau potable et de l'assainissement, et les mesures d'accompagnement (renforcement de capacités inscrites aux contrats de transition). La signature du contrat de transition n'emporte pas d'engagement formel de financement de l'AFD et de la CDC. Tout accord de financement reste subordonné à l'examen du dossier de financement par les instances de décision de l'AFD et de la CDC.

Il convient enfin de rappeler, pour information, l'engagement pris par les collectivités compétentes en eau et en assainissement, la Région, le Département et l'Etat, lors de la Conférence Territoriale de l'Action Publique du 1er février 2018 pour financer et mettre en oeuvre le Plan biennal d'actions prioritaire sur l'eau potable et visant à mettre fin aux tours d'eau. Pour le territoire de Cap Excellence, ce plan s'établit de la manière suivante :

Commune	Opération	TOTAL	Porteur de projet envisagé	Région	Département	EPCI	Etat AFB	FEDER
Abymes (Grands-Fonds)	Renouvellement de 17 km de réseaux d'eau potable dans les Grands-Fonds	7 700 000 €	EPCI	750 330	404 670	1 925 000		4 620 000
Abymes (Grands-Fonds)	Séparation des étages de distribution de Caraque et de Grands- Fonds Gosier par un Piquage en aval du surpresseur de Terrasson	350 000 €	Région	318 124	0	31 876		
Les Abymes	Maillage du Réservoir de Perrin et du Réservoir de Boisvin	4 370 000 €	EPCI	652 500	0	1 092 500	1 050 000	1 575 000
Abymes (Grands-Fonds)	Réhabilitation et renforcement de l'adduction Bras David-Miquel	5 500 000 €	Région	2 200 000	0	0		3 300 000
Baie-Mahault	Réhabilitation et mise en service des Réservoirs de Budan	750 000 €	EPCI	448 907	242 106	58 987		
Baie-Mahault	Renouvellement réseau Amiante-Ciment et PVC dans le bourg de Baie-Mahault	1 350 001 €	EPCI	808 033	435 791	106 177		
Baie-Mahault	Renouvellement réseau Amiante-Ciment et PVC dans le bourg de Baie-Mahault	4 150 000 €	Région	1 660 000	0	0		2 490 000

6.2. Définition des modalités communes de financement

6.2.1. Modalités pratiques

L'engagement des enveloppes budgétaires allouées à la réalisation du présent Contrat de Transition est subordonné aux conditions définies au point 2 ci-dessous. Pour autant, chaque financement contractualisé dans ce Contrat de Transition est soumis aux règles et conditions d'instruction et de programmation qui lui sont propres.

6.2.2. Logique globale du Contrat

Ce Contrat de Transition ne doit pas s'entendre comme un engagement financier de la part des bailleurs de fonds. Il s'agit d'un contrat-cadre « gagnant-gagnant », devant permettre d'ajuster les crédits alloués aux efforts menés par la Collectivité. Ainsi, les montants prévus par les bailleurs de fonds au titre du présent Contrat de Transition et qui seront effectivement financés résulteront des bilans effectués semestriellement par le Comité de Suivi, sur la base de l'avancement de l'atteinte des différents indicateurs. Le Comité aura la capacité de réévaluer en cours de Contrat, les conditions d'exécution dudit Contrat, et notamment, dans certaines situations, de redéfinir les priorités d'actions.

6.2.3. Efforts des bailleurs

Le comité de suivi tiendra à disposition de la collectivité un bilan des délais de financement des projets de façon à permettre :

- De mesurer les efforts réalisés par l'Etat, l'autorité de gestion du FEDER et les bailleurs dans le cadre du plan de financement inscrit dans le présent Contrat ;

- D'évaluer l'impact des décalages éventuels de financement sur la réalisation des actions listées dans le présent Contrat de Transition.

7. SUIVI DU CONTRAT DE TRANSITION

7.1. Comité de suivi

Le suivi de l'exécution du présent Contrat de Transition est confié à la conférence régionale des acteurs de l'eau composée comme suit² :

- Préfecture de la région Guadeloupe,
- Conseil départemental de Guadeloupe,
- Conseil régional de Guadeloupe,
- Comité Eau et Biodiversité,
- Office de l'eau de Guadeloupe,
- Agence française de développement Guadeloupe,
- Direction régionale Antilles-Guyane du groupe Caisse des dépôts,
- Agence Régionale de Santé,
- Direction régionale des finances publiques,
- Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

Le Comité de Suivi est co-présidé par le préfet de la Guadeloupe, la présidente du Conseil départemental et le président du Conseil régional.

7.2. Suivi et évaluation du Contrat de Transition

La Collectivité présentera au Comité de Suivi un rapport sur les résultats obtenus pour chaque action, pour analyse des indicateurs, au plus tard un mois avant les réunions de suivi.

Le rapport de présentation des résultats obtenus comprendra au minimum :

- Un récapitulatif des activités et indicateurs structurels atteints depuis le début du Contrat de Transition jusqu'à la fin de la période p-1,
- Les activités listées dans le plan d'actions du Contrat de Transition, leur niveau d'avancement durant la période p et les explications liées à cet état d'avancement,
- Les indicateurs structurels atteints et non atteints durant la période p,
- Les niveaux des indicateurs de performance et la comparaison avec les objectifs attendus durant la période p, ainsi que les analyses liées (uniquement dans le rapport du mois d'avril),
- En annexes, les données utilisées pour le calcul des indicateurs de performance et les calculs effectués,
- Tout élément jugé pertinent pour apprécier la situation présentée.

Le Comité de Suivi se réunira en sessions ordinaires deux fois par an pour examen du rapport de présentation des résultats et apprécier le niveau d'exécution des engagements pris.

Le Comité de Suivi examinera lui-même le rapport de présentation des résultats ou pourra faire appel, s'il le souhaite, à un conseil extérieur. Le Comité de Suivi, ou son conseil, pourra adresser à la Collectivité toute demande d'informations complémentaires pour lui permettre d'apprécier la fiabilité des calculs présentés dans le rapport de présentation des résultats.

Le Comité de Suivi dressera un rapport de suivi qui fera état de ses appréciations dans un délai de 3 semaines après la tenue de la session d'examen. Le **rapport de suivi** comprendra au minimum :

- Les actions qui ont démontré une amélioration de la situation de référence
- Les actions qui n'ont pas avancé / pas apporté d'amélioration
- L'appréciation générale du Comité de Suivi sur l'avancement de l'exécution du Contrat de Transition
- Les modalités de financement des actions restant à réaliser dans le cadre du Contrat de Transition
- Le cas échéant, les conditions suspensives et/ou l'ajustement des actions restant à réaliser et l'ajustement du plan de financement correspondant.

Les sessions extraordinaires du Comité de Suivi sont convoquées par le Président en cas de nécessité.

7.3. Révision du Contrat de Transition

Toute situation, qui modifierait substantiellement les conditions de l'application du présent Contrat, est susceptible d'entraîner sa révision. Ces modifications peuvent concerner un changement d'autorité organisatrice, d'exécutif ou de mode de gestion du service, mais aussi une évolution de la gouvernance globale dans le domaine de l'eau en Guadeloupe.

Toute situation qui relèverait de la force majeure et qui entraînerait des préjudices graves à l'application du présent Contrat pourrait entraîner sa révision.

8. ANNEXE 1 – PLAN D’ACTION DÉTAILLÉ