

# Gestion

## La mégafusion de 41 syndicats d'eau en une structure départementale unique

### POURQUOI ?

Sur décision du préfet de la Vienne, les 41 syndicats d'eau et d'assainissement du département ont fusionné entre 2013 et 2015 au profit d'un seul syndicat.

### POUR QUI ?

Tout l'enjeu a consisté à faire adhérer à cette fusion forcée les élus locaux concernés en garantissant le maintien d'un service de proximité.

### COMMENT ?

Le processus complexe d'intégration des salariés, de fusion des budgets et d'harmonisation des systèmes de facturation s'étale jusqu'en 2018.

Vienne 431 300 hab.



A la suite de la réforme issue de la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, la rationalisation des syndicats d'eau et d'assainissement de la Vienne s'est échelonnée sur trois ans: quatre syndicats ont été supprimés en 2013, neuf en 2014 et vingt-huit au 1<sup>er</sup> janvier 2015. «La démarche impulsée par le préfet a été subie par certains élus locaux», convient Jean-Claude Boutet, maire des Saint-Georges-lès-Baillargeaux et président de l'ex-Siveer, devenu à l'issue de la fusion le syndicat Eaux de Vienne-Siveer. Créé à la fin des années 50, le Siveer intervenait sur les deux tiers de la Vienne, mais il était essentiellement chargé de l'exploitation des services d'eau et d'assainissement.



#### AVANTAGE

La fusion génère des économies d'échelle et accroît les capacités d'investissement.



#### INCONVÉNIENT

L'énergie consacrée à la préparation et la mise en œuvre de la fusion ne permet pas d'avancer aussi vite sur d'autres chantiers notamment l'organisation, la performance et la certification.

#### UN MODÈLE ÉPROUVÉ

L'existence de cette structure départementale a contribué à opter pour la fusion au sein d'un syndicat intervenant sur le même périmètre. «Ce modèle ayant fait ses preuves, il fallait le prolonger et le renforcer», argue Yves Kocher,

directeur général des services du nouveau syndicat. «Le principe d'une mutualisation était engagé, mais partielle puisque l'investissement restait à la charge d'autres syndicats ou collectivités.»

Pour autant, il fallait faire adhérer les élus locaux au bien-fondé de la démarche et rassurer les salariés des structures qui allaient disparaître. Yves Kocher explique que «pendant longtemps, de nombreuses petites communes ont justifié leur choix de rester isolées par la crainte que le regroupement les aurait conduites à une délégation de service public "subie"». Jean-Claude Boutet a donc pris son bâton de pèlerin pour les convaincre les uns après les autres. «J'ai proposé que le syndicat dépar-

temental fonctionne comme une collectivité, chaque vice-président présidant une des huit commissions thématiques», précise-t-il.

#### CIBLER LES PRIORITÉS

Pour préserver la gestion et le service de proximité, l'organisation territoriale comprend trois niveaux: le siège à Poitiers gérant le pilotage, l'expertise et les fonctions support; trois agences chargées de l'accueil de la clientèle et des relations avec les élus situées à Châtelleraud, La Villehervé et Neuville-de-Poitou; et onze centres d'exploitation. Les compétences du nouveau syndicat englobent l'intégralité de la gestion de l'eau: production, distribution, assainissement collectif et non collectif.

Une fois les écueils politiques surmontés, il a fallu dissoudre les structures existantes pour en recréer une nouvelle. Un audit du budget consolidé a été réalisé début 2015 de manière à bien évaluer la situation financière et «identifier les points de vigilance». «Il a permis de cibler des axes prioritaires d'action portant essentiellement sur une maîtrise globale des dépenses de fonctionnement compte tenu

#### Périmètre

Le syndicat Eaux de Vienne-Siveer compte 265 collectivités adhérentes (l'agglomération de Poitiers n'en fait pas partie) et 150 104 abonnés.

#### Budget

105 M€ en 2016.

#### Contact

Yves Kocher, DGS du syndicat, y-kocher@eauxdevienne.fr

### LES ACTEURS CLÉS DU PROJET



JEAN-CLAUDE BOUTET, président d'Eaux de Vienne-Siveer



YVES KOCHER, directeur général des services d'Eaux de Vienne-Siveer



JEAN-FRANÇOIS DEMOUSSEAU, directeur des territoires d'Eaux de Vienne-Siveer

#### «La crainte d'une hégémonie du syndicat»

«Faire adhérer les élus à l'idée d'un syndicat unique compétent sur tout le département n'a pas été facile. Certains réfractaires considéraient qu'ils avaient atteint une taille adaptée, tandis que d'autres craignaient une hégémonie du syndicat départemental et l'absence de maîtrise à l'échelle des territoires. Pour les convaincre, nous avons adapté la gouvernance afin de préserver une animation de proximité avec la création de comités locaux correspondant aux territoires des anciens syndicats, découpé le territoire en 26 référents territoriaux et créé 8 commissions thématiques. La fusion permet de réaliser des économies d'échelle et le département porte les investissements.»

#### «Les surcoûts limités à 1% de la masse salariale»

«L'année 2015 a en partie été consacrée à l'intégration des 72 agents issus des autres syndicats. A la suite d'une négociation avec les partenaires sociaux, ont été adoptés les statuts qui s'appliquaient au plus grand nombre, soit dans l'ex-syndicat Siveer (240 agents), plutôt que de retenir les éléments les plus favorables de chaque situation. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le règlement intérieur a été harmonisé avec budgétairement un impact en raison de la participation à la mutuelle prévoyance (environ 50 000 euros) et de la mise en œuvre des titres-restauration pour les agences et les centres. Au total, les surcoûts ne devraient pas excéder 1% de la masse salariale.»

#### «Un état des lieux de chaque syndicat réalisé»

«Dès la fusion intervenue, et non pas a priori compte tenu des difficultés d'acceptation de certains, nous avons procédé à un état des lieux complet de chaque syndicat, notamment sur les systèmes de facturation des abonnés, principale ressource financière du syndicat. L'harmonisation des pratiques d'exploitation a ensuite été mise en place sur la base des usages du syndicat préexistant le plus important. Puis, nous avons travaillé à l'animation des territoires aux côtés des nouveaux élus pour conforter la proximité. Le second travail plus profond est en cours sur la base du projet stratégique des élus et vise à rebâtir une organisation économe de ses moyens et adaptée au nouveau contexte.»

d'une volonté de maîtriser les hausses du prix de l'eau et d'une réalité de baisse des consommations et donc des recettes, explique Yves Kocher. Rassembler 41 structures en une seule est forcément source d'économies.» En matière de personnel, si les interventions et les besoins sur le terrain restent identiques, des doublons peuvent se présenter au niveau des fonctions administratives.

#### ÉCONOMIES EN PERSPECTIVE

Outre des redéploiements en interne, des réajustements seront effectués à l'occasion des départs en retraite qui ne seront

pas tous remplacés, un à deux équivalents-temps plein pourraient être gagnés à la fin 2016. La réduction d'une partie des 350 prêts souscrits par les anciens syndicats simplifiera leur gestion et réduira la charge de la dette qui s'élève à 70 millions d'euros. Leur renégociation afin de bénéficier des taux d'intérêt bas pourrait faire gagner près d'un million d'euros.

De même, en ce qui concerne les achats groupés qui permettraient de réaliser 2% à 3% d'économies. L'objectif est de réduire d'un quart les 200 contrats de travaux ou de prestations engagés par les anciennes structures. Enfin, la

baisse du nombre des syndicats diminue d'autant les indemnités des élus liées aux présidences. La question de la fusion du patrimoine sera abordée dans un second temps. Cet aspect complexe de la réunification prendra quatre à cinq ans. Ainsi, le processus se prolongera jusqu'à fin 2018, voire 2019. «Cette fusion anticipée sera un atout dans le cadre de la loi "Notre", pronostique Yves Kocher, puisque les nouveaux EPCI à fiscalité propre pourront s'appuyer sur le syndicat pour exercer les compétences "eau et assainissement" qu'ils devront assumer à partir de 2020.» ●

Fabienne Proux

**1,85€**

hors taxes sur la base d'une consommation de 120 m<sup>3</sup> par abonné et par an. C'est le tarif uniforme appliqué à partir de 2018 sur tout le département ou les territoires couverts par le syndicat Eaux de Vienne-Siveer, quelles que soient les charges locales.