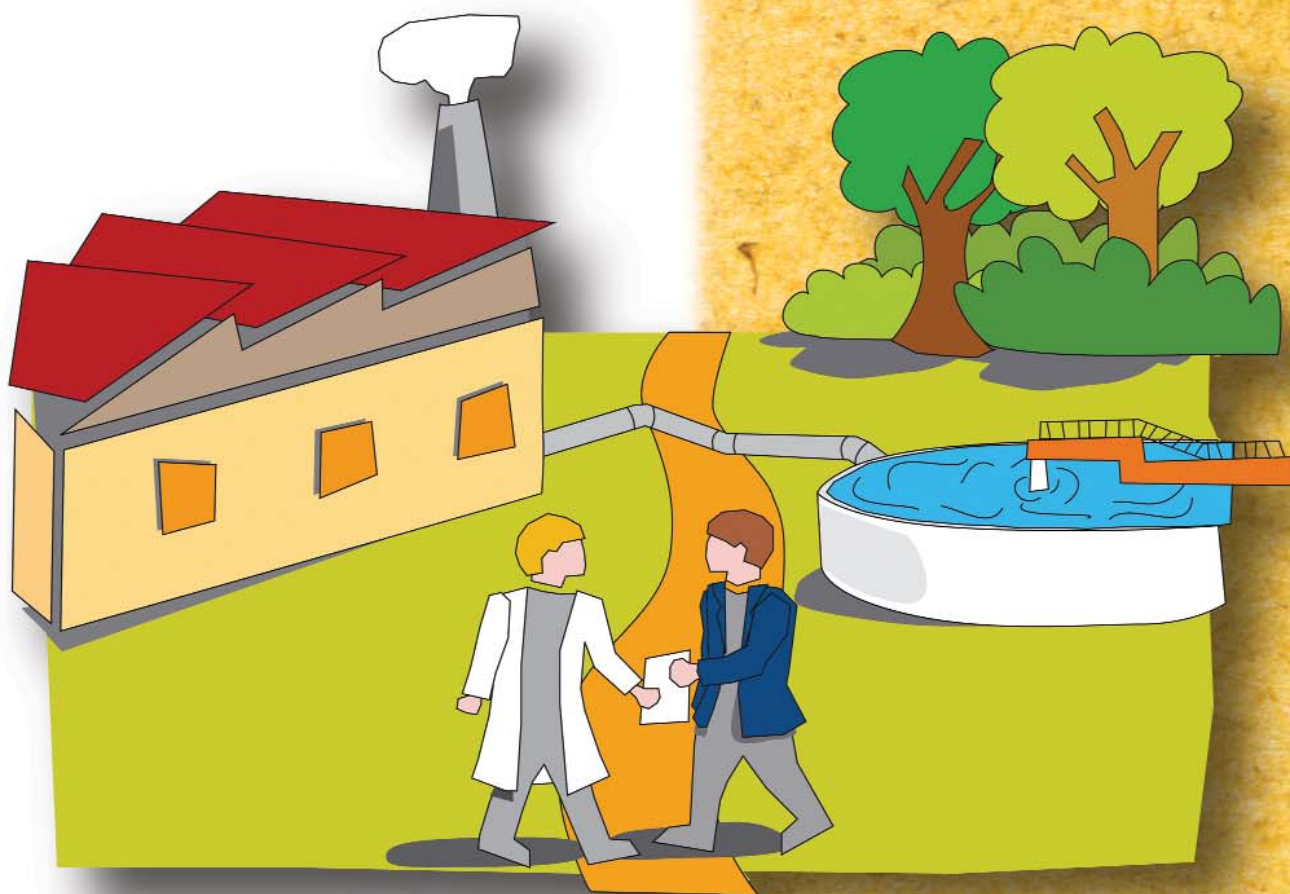


EXTERNALISER LE CYCLE DE L'EAU DE VOTRE USINE





Externaliser le cycle de l'eau de votre usine

Guide méthodologique

Février 2005

Guide méthodologique réalisé par l'agence de l'eau Loire-Bretagne

Rédaction et coordination : Olivier de Guibert, agence de l'eau Loire-Bretagne

Illustration et réalisation : Aylesbeare

Impression : Imprimerie Nouvelle - Saint-Jean-de-Braye, février 2005

Ce guide a été tiré à 2 000 exemplaires - il est téléchargeable sur le site www.eau-loire-bretagne.fr.



Introduction

L'externalisation de l'eau dans l'industrie : qu'en pense l'agence de l'eau ?

Comme elle le fait pour les collectivités locales, l'agence de l'eau est appelée à financer les stations d'épuration des industriels. Celles-ci bénéficient des mêmes financements, que leur gestion soit assurée par l'industriel ou externalisée.

La question reste toutefois souvent posée à l'agence : faut-il ou non privilégier l'externalisation de la gestion ?

En première analyse, la réponse de l'agence est de considérer que l'essentiel demeure que les ouvrages épuratoires soient réalisés selon les règles de l'art et que leur exploitation réponde aux objectifs fixés par la réglementation.

Au demeurant la station de l'industriel appartient au domaine privé dans lequel l'agence doit se garder d'intervenir.

Néanmoins, dans la pratique, l'externalisation peut changer beaucoup de choses :

- ◆ une séparation s'opère entre l'exploitant de l'usine et l'exploitant de la station, le risque d'une **coopération insuffisante** est aggravé,
- ◆ inversement, confier la conduite des stations d'épuration à des professionnels peut constituer un gage d'**efficacité**, singulièrement quand la conduite de l'épuration requiert un fort savoir-faire.

De plus, l'externalisation touche à beaucoup d'autres points auxquels l'agence est attentive :

- ◆ la qualité et l'indépendance des **études** amont, le rôle du bureau d'étude, l'importance d'une autosurveillance validée,
- ◆ la clarté de la répartition des **responsabilités** (en ce qui la concerne, l'agence ne sera pas moins exigeante et demandera a minima les mêmes garanties de remboursement éventuel de l'aide, tant vis-à-vis de l'industriel que du prestataire, en cas de mauvais fonctionnement des ouvrages),
- ◆ l'optimisation technique et financière des procédés (priorité aux technologies propres).



Enfin l'expérience montre que le mode de gestion des stations n'est pas indépendant de leurs performances et donc des niveaux de rejets dans le milieu naturel.

L'objet de ce guide est de conduire l'industriel à s'interroger sur une décision qu'il lui appartient seul de prendre. Ni pour, ni contre, l'agence souhaite que la question de l'externalisation soit analysée avant toute décision.

Aussi je vous invite à lire ce document, et ensuite à décider.

Que les acteurs qui ont contribué à son élaboration en soient remerciés.

Noël Mathieu

Directeur général de l'agence de l'eau



Sommaire

Introduction	3
1. L'externalisation : pourquoi ?	7
De quoi s'agit-il ?	9
Les craintes et motivations exprimées par les industriels	10
Les motivations irréalistes	11
Les motivations réalistes	12
2. L'externalisation : comment ?	13
Introduction : de la liberté de contrat naît le besoin de méthode	15
Étape n° 1 : la définition des besoins	16
Étape n° 2 : la définition du service	18
Étape n° 3 : la contractualisation	20
Étape n° 4 : le démarrage	22
Étape n° 5 : la gestion du partenariat	24
3. Les points clés du processus	27
La place du bureau d'étude	29
Le choix du prestataire - à quelle étape ?	30
Le choix du prestataire - quels critères ?	31
L'engagement de résultats - l'industriel	32
L'engagement de résultats - le prestataire	33
L'évaluation des risques	34
La gestion des risques	36
La communication interne	38
Le financement de l'investissement	
1. Généralités	39
2. Attention aux surcoûts	40
3. Le distinguer de l'exploitation	41
4. Prêts et subventions de l'agence de l'eau	42
5. Le rôle des Sofergies	43
6. Un schéma de financement complet	44
Le transfert de personnel	45
La fin normale ou anticipée du contrat	46
Le marché de l'externalisation : les chiffres	47
Le marché de l'externalisation : l'offre	48
Contacts utiles	49
Fiche d'évaluation	51







1 L'externalisation : pourquoi ?

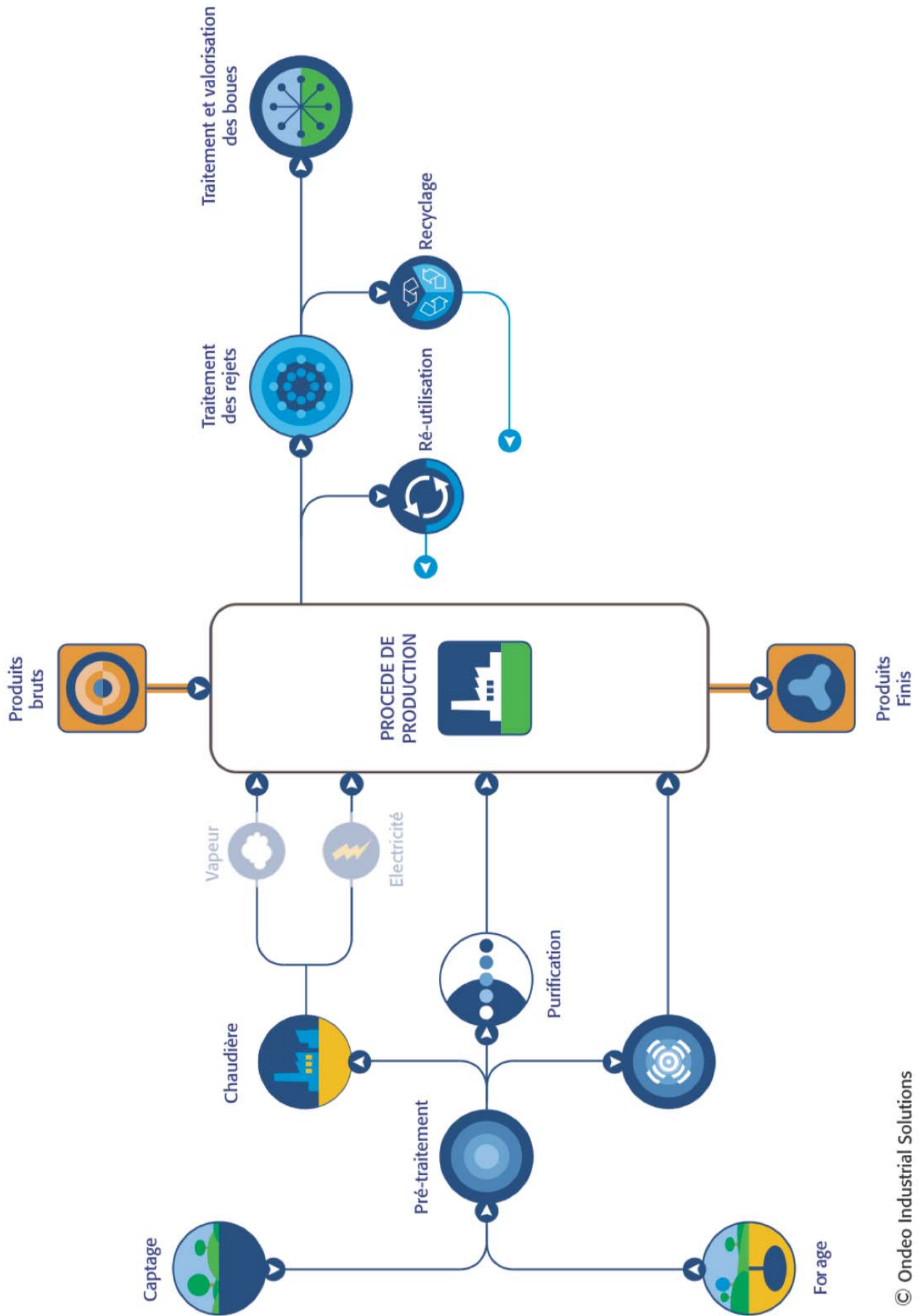
De quoi s'agit-il ?

Les craintes et motivations exprimées par les industriels

Les motivations irréalistes

Les motivations réalistes





De quoi s'agit-il ?

Le recours à l'externalisation est un phénomène qui ne cesse de croître dans le secteur industriel. Certes le terme d'externalisation est encore souvent et improprement associé à de la sous-traitance auprès de fournisseurs spécialisés. Mais dorénavant les industriels la perçoivent plus comme la délégation d'une ou plusieurs fonctions de l'entreprise, dans le cadre d'un contrat (voir encadré).

Une étude du cabinet Ernst & Young, le Baromètre Outsourcing 2002, reflète bien cette évolution de la perception de l'externalisation par les industriels :

- 87 % des entreprises affirment connaître ce terme,*
- 48 % des entreprises la définissent comme la délégation de la totalité d'une fonction,*
- 30 % des entreprises la définissent encore par le terme de sous-traitance,*
- 65 % des entreprises ont recours à l'externalisation pour au moins une de leurs fonctions,*
- 93 % des entreprises pensent que le périmètre des fonctions externalisées va rester stable ou augmenter.*

Dans ce guide, nous proposons une version adaptée de la définition de l'externalisation du ministère de l'industrie :

“L'externalisation du cycle de l'eau est un transfert stable et durable d'une partie ou de la totalité de l'exploitation et/ou de la maintenance des processus internes liés au traitement de l'eau vers un prestataire externe.

Contrairement à la sous-traitance, l'externalisation...

- ◆ est un contrat de durée,*
- ◆ concerne des fonctions et non des produits,*
- ◆ suppose des obligations de résultats,*
- ◆ recherche la responsabilisation et le partage de la valeur.”*

Lors de l'externalisation, le cycle de l'eau est souvent divisé en plusieurs parties pouvant être externalisées conjointement ou séparément.

- ◆ Eau en amont du procédé de production
 - Captage, forage
 - Production d'eau industrielle
 - Production d'eau de process

- ◆ Eau en aval du procédé de production
 - Traitement des rejets
 - Traitement et valorisation des boues
 - Réutilisation, recyclage



Les craintes et motivations exprimées par les industriels

Un sondage¹ réalisé auprès de 295 dirigeants industriels en 2003 a relevé les principaux avantages et inconvénients de l'externalisation des services à l'environnement **tels qu'ils sont perçus par les industriels**. Les résultats sont donnés en pourcentages des entreprises interrogées.

Pour ces industriels, le principal inconvénient du recours à un prestataire externe est la perte de contrôle et la dépendance vis-à-vis de ce dernier. La peur de perdre le savoir-faire concernant l'activité externalisée est accentuée par les incertitudes sur la fiabilité du prestataire. Le risque social dû à une mauvaise gestion des transferts de personnels constitue également un frein à l'externalisation.

Pour les entreprises interrogées, faire appel à un partenaire extérieur est par contre perçu comme un moyen de réaliser des économies importantes et de simplifier le fonctionnement quotidien de leur site industriel. Ce mode de gestion leur donne également le sentiment d'une meilleure maîtrise des risques industriels et d'un meilleur respect des normes en vigueur.

Inconvénients perçus par les industriels	Avantages perçus par les industriels
Perte de contrôle et dépendance vis-à-vis du prestataire	Economies à réaliser
52 % ²	48 %
Coûts de fonctionnement	Simplicité d'utilisation et de fonctionnement quotidien de l'usine
36 %	43 %
Perte de savoir-faire	Garanties fonctionnelles offertes
33 %	36 %
Incertitudes sur la fiabilité du prestataire	Maîtrise des risques industriels
29 %	25 %
Gestion sociale des éventuels transferts de personnels	Mise à niveau réglementaire
19 %	15 %
Risques d'opposition interne des syndicats	Sécurité juridique mettant l'entreprise à l'abri des poursuites
7 %	10 %

Cette perception des industriels devrait encore évoluer car les retours d'expérience sont encore trop peu nombreux pour se faire une idée définitive sur l'externalisation des services liés à l'environnement.

De plus, l'offre des prestataires se structure à mesure que les industriels s'ouvrent à ce mode de gestion et expriment leurs besoins et leurs réticences.

¹ Sondage exclusif VEOLIA Environnement, mené par la CECOP.

² Les résultats sont donnés en pourcentages des entreprises interrogées.



Les motivations irréalistes

Il est effectivement trop tôt pour se faire une idée définitive des possibilités qu'offre l'externalisation. Mais certains points sont déjà connus et doivent être soulignés.

Transférer sa responsabilité environnementale ?

L'industriel demeure responsable de son rejet vis-à-vis des tiers (cet état de fait peut choquer, et beaucoup d'industriels souhaiteraient que le prestataire exploitant de la station d'épuration assume directement ses responsabilités vis-à-vis des tiers. Mais en l'état actuel de la législation des installations classées c'est l'industriel qui est "l'exploitant" au sens juridique du terme, autorisé, responsable).

Se débarrasser complètement d'un problème ?

La délégation n'exclut pas le contrôle et le pilotage par l'industriel (ou en l'occurrence le copilote). Ce point est également très important. La délégation ne peut porter des fruits que si les coûts et résultats sont constamment vérifiés et optimisés.

Tout, tout de suite ?

La délégation se fait dans la durée et se prépare soigneusement. Il est impossible de brûler certaines étapes. Un délai de 12 à 24 mois est le plus souvent nécessaire entre le lancement d'un tel projet et sa concrétisation par un contrat.

Si vous poursuivez l'un de ces objectifs, économisez votre temps en refermant ce guide !

Investir (techniquement) sans investir (financièrement) ?

Oui c'est possible... mais pas complètement. L'industriel n'est jamais totalement à l'abri d'une consolidation future de l'investissement, quand bien même c'est un tiers qui a investi. Pour externaliser le financement lui-même, plusieurs solutions existent.

Si vous poursuivez ce dernier objectif, comme beaucoup, rendez-vous à la rubrique "le financement de l'investissement", dans la troisième partie.



Les motivations réalistes

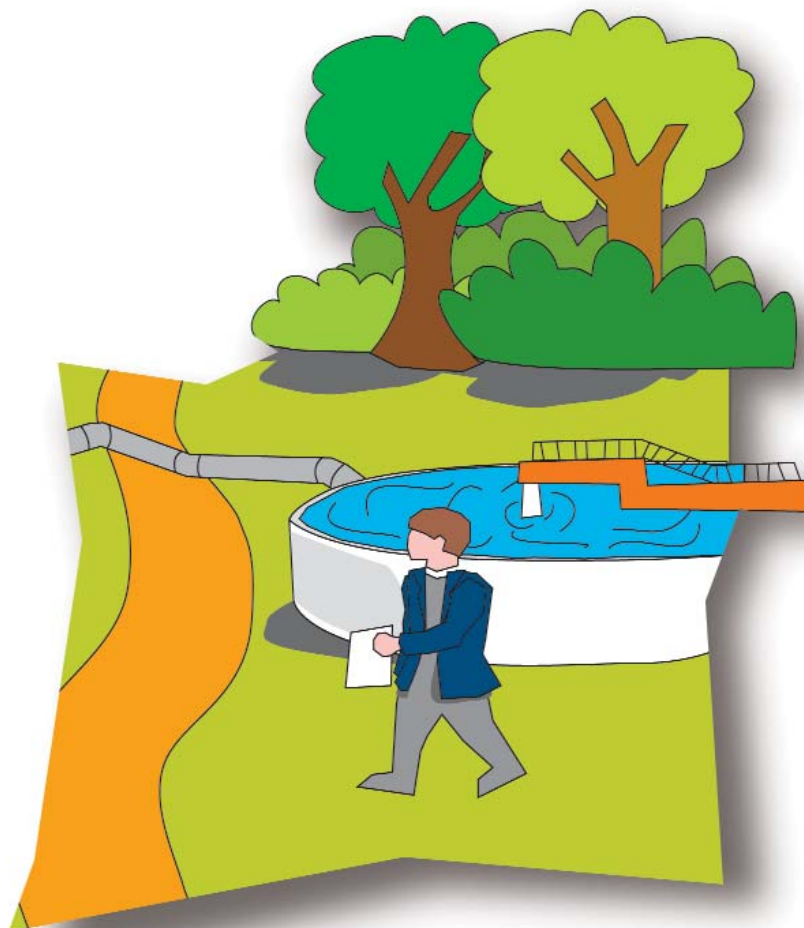
Les industriels ont recours à l'externalisation du cycle de l'eau pour améliorer leur **rentabilité** et réduire leurs risques en améliorant la **fiabilité** des procédés. Pour les prestataires, la totalité des ressources sont dédiées au traitement de l'eau, alors que pour les industriels cette activité demeure secondaire.

De ce fait, les prestataires peuvent offrir aux industriels :

- ◆ l'accès à la R&D spécialisée,
- ◆ l'optimisation des procédés,
- ◆ des voies de progrès,
- ◆ la réduction de coûts,
- ◆ l'augmentation de la flexibilité et de la réactivité,
- ◆ le recentrage sur le cœur de métier.

L'expérience montre qu'une externalisation bien conduite peut aboutir à de tels résultats.





2 L'externalisation : comment ?

Introduction : de la liberté de contrat naît le besoin de méthode

Étape n° 1 : la définition des besoins

Étape n° 2 : la définition du service

Étape n° 3 : la contractualisation

Étape n° 4 : le démarrage

Étape n° 5 : la gestion du partenariat





Introduction : de la liberté de contrat naît le besoin de méthode

Assumer sa liberté en préparant soigneusement son contrat.

Contrairement à la sous-traitance, l'externalisation est un concept récent, sans cadre juridique spécifique ni procédure type. Les prestations confiées à une entreprise extérieure dans le cadre d'une opération d'externalisation relèvent néanmoins du contrat de louage d'ouvrage tel que défini aux articles 1779 et suivants du Code civil. Le contrat d'externalisation est un des multiples contrats de prestations de services dont le régime juridique envisagé par le Code civil est assez rudimentaire, ce qui laisse aux parties une grande **liberté contractuelle**.

Chaque contrat d'externalisation est unique et il convient d'apporter un soin particulier à son élaboration, d'autant que ce type de partenariat engage l'industriel et le prestataire sur le **long terme**.

- ◆ Actuellement en France, la durée des contrats se situe entre trois et dix ans. De la prise de décision du recours à un prestataire au transfert effectif des activités externalisées, il faut généralement compter une période de 12 à 24 mois pour la mise en œuvre du processus.

Par ailleurs, la relation entre l'industriel et le prestataire dépasse le cadre traditionnel de la relation client-fournisseur. Ce mode de gestion implique une **collaboration renforcée** entre les parties dans le pilotage de la fonction externalisée :

- ◆ Le transfert d'une activité vers un prestataire extérieur ne signifie pas l'abandon de son contrôle, au contraire: tout au long du partenariat, l'industriel doit continuer à s'y intéresser afin d'être partie prenante dans les décisions importantes et capable de juger de la qualité des prestations non seulement vis-à-vis de ses besoins mais aussi en elles-mêmes par rapport à ce qui se fait sur le marché.

L'absence de procédure standard pour l'externalisation de la gestion du cycle de l'eau n'empêche pas de préconiser une méthodologie par rapprochement avec d'autres méthodes de gestion de projet éprouvées dans différents domaines.

Le processus d'externalisation peut alors se découper en 5 phases :



Étape n° 1 : la définition des besoins

Avant d'enclencher un processus de transfert de la gestion du cycle de l'eau vers un prestataire, un industriel doit se poser les questions suivantes :

- ◆ quels sont les problèmes de traitement d'eau dans mon établissement ?
- ◆ quels sont les objectifs à atteindre ?
- ◆ quelles sont les ressources nécessaires pour y arriver ? existent-elles en interne ?
- ◆ quels sont les risques techniques, sociaux et financiers ?

Il est également conseillé de constituer dès cette phase du processus une équipe-projet.

L'opération suivante consiste à définir le **périmètre** à externaliser ainsi que le niveau de service attendu.

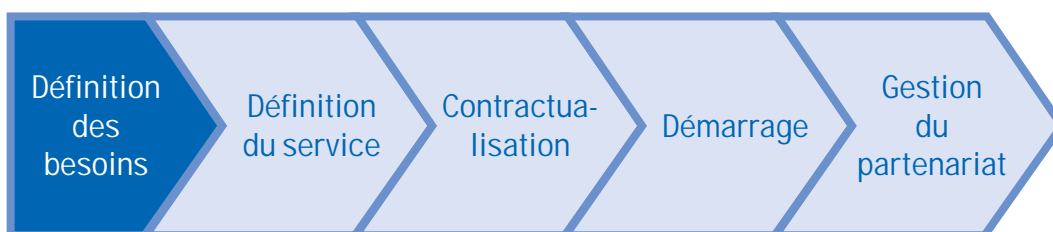
Le terme "périmètre" fait référence à la fois :

- ◆ au périmètre physique : installations dont l'industriel souhaite confier la gestion au prestataire,
- ◆ au périmètre fonctionnel : nature des activités dont l'industriel souhaite confier la gestion au prestataire.

La définition du périmètre est une étape importante car elle servira de base aux prestataires pour la construction de leurs offres. Elle doit être assortie d'une **estimation de la performance technique et économique initiale** des installations et activités concernées. Cette évaluation de la situation de référence peut être menée en interne ou avec l'aide d'un conseil extérieur.

L'industriel est alors prêt à consulter des prestataires.

Pour faciliter la compréhension du processus d'externalisation présenté dans ce guide, l'exemple ci-contre illustrera chaque étape.



Exemple

Un industriel recherche un partenaire susceptible de prendre en charge sa station d'épuration physico-chimique, ceci dans le but d'en améliorer les performances environnementales et d'en réduire les coûts. Il désire également fiabiliser sa filière de traitement des boues.

Problème de l'industriel :

- ◆ dépassements réguliers des normes de rejet en DCO,
- ◆ fiabilité insuffisante de la filière de déshydratation des boues,
- ◆ coûts d'exploitation de la station d'épuration et du traitement des boues trop élevés.

Périmètre physique :

- ◆ station d'épuration physico-chimique,
- ◆ déshydratation des boues sur filtre presse,
- ◆ dégrillage, bassin tampon et pompes de reprise, canalisation entre bassin tampon et station d'épuration, clarificateur, déshydratation des boues, canal de comptage de sortie, postes d'injection de réactifs, armoires électriques...

Périmètre fonctionnel :

- ◆ exploitation et maintenance de l'ensemble de ces installations,
- ◆ renouvellement des éléments principaux hors génie civil.



Étape n° 2 : la définition du service

Après avoir défini le **périmètre** de la prestation et les principaux **engagements de résultats** qu'il souhaite obtenir, l'industriel doit donc travailler conjointement avec le ou les prestataire(s) pressenti(s) pour définir le service. Cette collaboration débute par une série d'investigations permettant l'analyse de la situation initiale, cette fois par le prestataire. L'industriel lui donne les moyens d'établir une proposition pertinente en lui fournissant :

- ◆ un accès aux **informations** techniques et économiques permettant l'analyse de la situation initiale. On ne saurait trop insister sur l'intérêt de disposer d'études initiales précises sériant la nature des types d'effluents, précisant leur variabilité, avec une prospective sur les évolutions du site (voir les rubriques "l'engagement de résultats" et "la gestion du risque"),
- ◆ un accès aux **intervenants** par le biais de l'équipe-projet qui assurera le lien entre les deux partenaires.

Au terme de ces investigations, le prestataire est en mesure de proposer différentes **améliorations** ainsi que les **performances attendues** : il identifie la valeur ajoutée de sa prestation pour l'industriel.

Les parties effectuent alors une **étude de faisabilité détaillée**, incluant d'éventuels **essais pilotes**, afin de comparer les solutions qui semblent les plus pertinentes. Cette phase d'échanges conduit généralement l'industriel et le prestataire à **ajuster le périmètre** de la prestation ainsi que le **niveau de service**.

La rédaction d'un **avant-projet technico-économique** fait la synthèse des options retenues pour le service et sert de base pour la phase de contractualisation.

Pour aller plus loin, voir page 30, "le choix du prestataire".



Exemple

Prestation envisagée

Périmètre physique de la prestation :

- ◆ ensemble des installations d'épuration existantes,
 - une installation de dégrillage, un bassin tampon et des pompes de reprise
 - une canalisation entre le bassin tampon et la station d'épuration physico-chimique
 - une station d'épuration physico-chimique constituée d'un clarificateur, d'une déshydratation des boues, d'un canal de comptage de sortie, des postes d'injection de réactifs
 - des armoires électriques...
- ◆ nouvelles installations permettant d'améliorer les performances,
 - une presse à vis
 - un bassin tampon supplémentaire
 - une nouvelle armoire électrique et une télésurveillance...

Équipements supplémentaires :

- ◆ remplacement du filtre presse par une presse à vis afin de diminuer la main d'œuvre et les produits nécessaires au traitement des boues et d'améliorer leur déshydratation,
- ◆ bassin tampon supplémentaire pour lisser la charge des effluents (DCO soluble) pouvant perturber le fonctionnement de la station d'épuration et stocker des eaux traitées non conformes...

Périmètre fonctionnel de la prestation :

- ◆ entretien et maintenance, analyses, contrôles de fonctionnement, produits de traitements, renouvellement du matériel électromécanique, valorisation des boues.

Résultats attendus :

- ◆ fiabilité de fonctionnement des ouvrages et installations,
- ◆ amélioration du rendement épuratoire et de la déshydratation des boues,
- ◆ conformité des rejets à l'arrêté d'autorisation d'exploiter,
- ◆ réduction des coûts (main d'œuvre, réactifs),
- ◆ réduction des risques techniques et économiques.



Étape n° 3 : la contractualisation

Comme indiqué dans l'introduction de cette seconde partie (page 15), le cadre légal du contrat d'externalisation laisse une grande place à la liberté des conventions entre l'industriel et son prestataire. Cette liberté implique de consacrer une attention particulière à la rédaction du contrat afin d'y fixer noir sur blanc les règles de fonctionnement du partenariat et de responsabilité des parties.

A supposer que des contrats-types soient utilisés dans certains secteurs d'activité ou par certains prestataires de services, chaque cas est particulier en raison des problématiques spécifiques à tout industriel. En conséquence, tout modèle de contrat doit être ajusté à chaque projet.

Le contrat d'externalisation doit impérativement traiter :

- ◆ de la nature des engagements des deux parties¹,
- ◆ des limites de la prestation,
- ◆ de la durée du contrat,
- ◆ des critères de mesure des performances,
- ◆ des modalités de fixation et de révision des prix,
- ◆ de la répartition de la responsabilité en cas de non-exécution et de la couverture des risques²,
- ◆ des modalités de coopération et de contrôle de l'activité, de la circulation de l'information entre les partenaires,
- ◆ des procédures d'adaptation du contrat³,
- ◆ des aspects relatifs à la propriété intellectuelle, à la confidentialité, à la sécurité, à la force majeure,
- ◆ des modalités de réversibilité éventuelle³,
- ◆ des modalités de règlement des litiges,
- ◆ des règles relatives aux renouvellements et investissements bénéficiant d'aides extérieures, dans le cas où les installations restent propriété de l'industriel (cf. page 42).

A titre indicatif, le clausier type ci-contre peut être utilisé comme base de départ.

¹ voir "l'engagement de résultats", page 32

² voir "la gestion des risques", page 36

³ voir "la fin normale ou anticipée du contrat", page 46



1. L'objet du contrat	◆ les niveaux de maintenance pris en compte,
2. Les définitions	◆ le renouvellement de matériel.
3. Le contrat général de performances et de progrès	8. Relations avec le client, reporting,
◆ périmètre pris en charge, liste des ouvrages,	◆ représentants de l'industriel et du prestataire,
◆ les engagements de performance du prestataire et les modalités de mesure,	◆ comité de partenariat,
◆ les obligations de l'industriel,	◆ comité opérationnel,
◆ les bonus/malus,	◆ la procédure de résolution de conflit,
◆ l'intéressement,	◆ les changements dus à l'industriel,
◆ les investissements nécessaires pour atteindre les résultats,	◆ les changements dus au prestataire,
◆ le plan de progrès,	◆ reporting, contenu, fréquence.
◆ durée et terme du contrat.	9. La gestion des sous-traitants
4. La période de transition	◆ responsabilité du sous-traitant,
◆ les droits et obligations du prestataire,	◆ responsabilité du prestataire.
◆ les droits et obligations de l'industriel,	10. Les clauses financières
◆ la détermination du commencement,	◆ les formules de prix,
◆ les transferts de risques.	◆ les conditions de révision,
5. La reprise du personnel	◆ les conditions de paiement,
◆ convention collective applicable,	◆ les garanties et les assurances,
◆ indemnités de transfert.	◆ les taxes.
6. La période de construction	11. Les clauses juridiques
◆ les installations nouvelles réalisées,	◆ la confidentialité,
◆ le descriptif des installations,	◆ la propriété intellectuelle,
◆ le planning,	◆ le transfert de risques,
◆ l'échéancier de paiement,	◆ la résiliation anticipée,
◆ les modalités de réception,	◆ les cas de force majeure et la suspension,
◆ les garanties de construction.	◆ la coopération en fin de contrat,
7. Exploitation et maintenance	◆ le droit applicable,
◆ descriptif de la prestation, organisation, qualification du personnel,	◆ le règlement de litiges,
	◆ le changement de loi,
	◆ l'imprévision,
	◆ résiliation pour faute de l'industriel,
	◆ résiliation pour faute du prestataire.



Étape n° 4 : le démarrage

Le démarrage de la prestation consiste à transférer, de l'industriel vers le prestataire, l'exploitation des installations de traitement de l'eau ainsi que, dans certains cas, une partie ou l'ensemble du personnel dédié à cette activité.

Dans le cas d'un **transfert de personnel**, l'implication des employés concernés, qui connaissent l'entreprise et les installations, est essentielle pour garantir la qualité du service. Ce savoir-faire est un volet non négligeable du métier du prestataire.

La prise en charge du service requiert également une attention particulière car elle implique un **transfert de responsabilités** de l'industriel vers le prestataire. Selon les résultats de l'audit du cycle de l'eau, le prestataire peut proposer et conduire une série de travaux sur les installations existantes afin d'assurer :

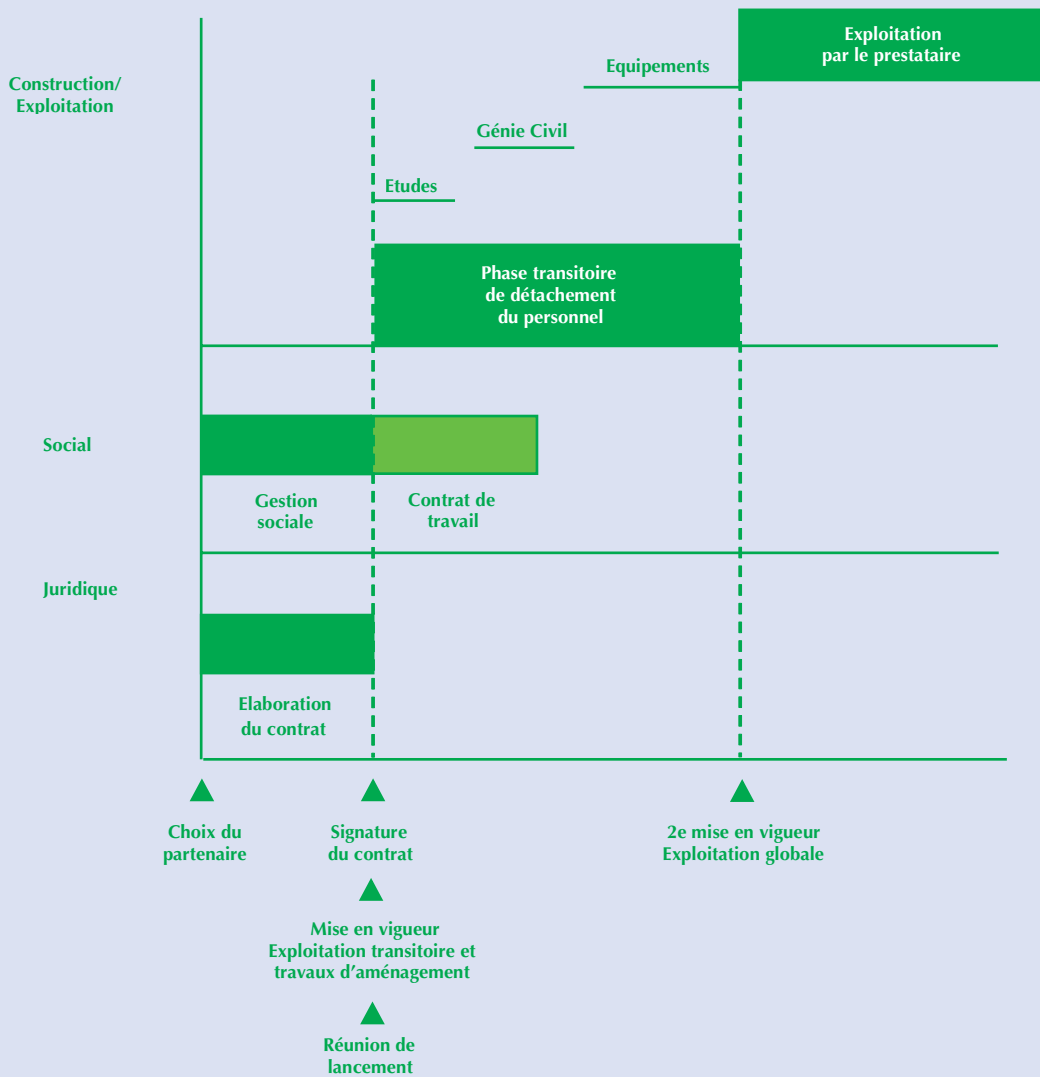
- ◆ leur conformité vis-à-vis de la réglementation en vigueur (hygiène, sécurité, environnement),
- ◆ leur capacité à atteindre les performances attendues.

Le démarrage de l'exploitation des installations demande en général au prestataire une **période de 2 à 12 mois** – selon la taille et la complexité du site – pour obtenir progressivement les performances pour lesquelles il s'est engagé. Cette période transitoire permet entre autres de valider les différentes voies de progrès envisagées.



Exemple

Lors du démarrage du contrat d'exploitation et de maintenance du périmètre défini dans l'exemple, il est prévu une phase d'opération transitoire qui facilitera la prise en main des installations ainsi que la construction des nouveaux équipements. **Voici l'échéancier mis en place :**



Étape n° 5 : la gestion du partenariat

L'externalisation implique pour l'industriel un changement radical de son activité relative à la gestion du cycle de l'eau. Il ne s'agira plus de fournir l'eau nécessaire au fonctionnement du site ou de traiter les eaux résiduaires mais de bien de gérer le partenariat avec le prestataire.

Du fait des fortes interactions entre l'industriel et le prestataire, le partenariat se base sur un devoir d'information et d'**écoute réciproque**.

Cette nouvelle donne nécessite la mise en place d'un **comité de pilotage** mixte assurant :

- ◆ à l'industriel, une maîtrise décisionnelle et une évaluation continue des performances,
- ◆ au prestataire, une consultation périodique concernant le niveau de service et les voies de progrès envisageables.

Pour s'assurer de la qualité du service, l'industriel doit suivre régulièrement les indicateurs de performance fixés au contrat. Cette méthode de contrôle du prestataire implique nécessairement de s'être accordé au préalable sur la **méthodologie** :

- ◆ type de paramètres,
- ◆ méthodes d'analyses,
- ◆ fréquence des analyses...

Le prestataire peut proposer de faire évoluer le service dans le temps en présentant des **voies de progrès**. Ces voies de progrès portent souvent sur des solutions techniques permettant le respect de nouvelles normes environnementales ou la réalisation d'économies supplémentaires.



Exemple

Comité de pilotage, comité technique

Les parties mettent en place un comité de pilotage et un comité technique, destinés à assurer respectivement la gestion administrative du contrat et le suivi technique de la performance.

Le comité de pilotage est constitué de deux représentants de l'industriel et de deux représentants du prestataire. Il se réunit régulièrement :

- ◆ selon une fréquence trimestrielle pendant la phase des travaux d'optimisation,
- ◆ selon une fréquence semestrielle ensuite.

Ou exceptionnellement :

- ◆ en cas de variation significative des paramètres d'activité ayant servi à la détermination des obligations du prestataire,
- ◆ en cas d'évolution de la réglementation, d'événement majeur, ou de tout événement nécessitant une adaptation du contrat.

Il peut avoir notamment pour rôle de formaliser une méthode de valorisation des économies associées à la réalisation de voies de progrès.

Le comité technique est constitué du gestionnaire du contrat pour l'industriel, du chef de site et de son adjoint pour le prestataire. Il se réunit mensuellement pour travailler sur les points suivants :

- ◆ analyse de la performance d'exploitation, identification des améliorations possibles,
- ◆ analyse des résultats "qualité - hygiène - sécurité - environnement",
- ◆ fonctionnement de l'installation, compte-rendu des marches et arrêts d'unité ayant affecté l'exploitation,
- ◆ point sur les travaux.

L'industriel audite l'exploitation mensuellement et dispose d'un accès libre aux mesures, analyses et rapports d'activité réalisés par le prestataire.

Voies de progrès

A moyen terme, le prestataire, après avoir affiné son diagnostic sur les performances de la station et sur la caractérisation des effluents, mène des études technico-économiques sur l'amélioration de la performance de traitement, et notamment :

- ◆ l'amélioration possible de l'abattement de la DCO au-delà du seuil prescrit par l'autorisation de rejet,
- ◆ la consommation de réactifs,
- ◆ la consommation d'électricité pour le fonctionnement de la station d'épuration.

La recette supplémentaire en prime d'épuration ou les économies réalisées par rapport au budget de référence de l'année de démarrage du contrat sont partagées également entre l'industriel et le prestataire.







3 Les points clés du processus

- La place du bureau d'étude
- Le choix du prestataire – à quelle étape?
- Le choix du prestataire – quels critères?
- L'engagement de résultats
- L'évaluation des risques
- La gestion des risques
- La communication interne
- Le financement de l'investissement
- Le transfert de personnel
- La fin normale ou anticipée du contrat
- Le marché de l'externalisation : les chiffres
- Le marché de l'externalisation : l'offre





La place du bureau d'étude

Le rôle spécifique des bureaux d'étude entre l'industrie et ses fournisseurs est dorénavant bien compris. Mais l'émergence de l'externalisation pourrait le remettre en cause. Or, il conserve tout son intérêt, moyennant quelques ajustements.

Envisageons quelle pourra être la place des bureaux d'études autour de la relation industriel/prestataires au pluriel lors des deux premières étapes, puis relation industriel/prestataire au singulier :

- ◆ Lors de l'étape numéro 1 (définition des besoins), l'industriel peut effectuer seul l'analyse préliminaire s'il dispose des compétences nécessaires, comme il peut recourir à l'aide d'un conseil extérieur ayant la compétence technique voulue.
- ◆ Lors de l'étape numéro 2 (définition du service), le recours à un tiers est également utile, notamment pour assister l'industriel dans la comparaison d'offres multiples, éventuellement très hétérogènes.
- ◆ À l'issue de ces deux étapes, le choix du prestataire est fixé. Par les responsabilités que l'industriel lui délègue, il allège également son besoin d'être conseillé techniquement par des bureaux d'études indépendants.

Inversement, l'industriel – qui demeure copilote de la fonction déléguée – pourra souhaiter évaluer périodiquement son contrat et la prestation de service. Les deux parties peuvent également convenir de recourir à des tierces parties pour le règlement de petits litiges ou l'évaluation d'améliorations apportées au dispositif initial, etc.

En conclusion, la mission des bureaux d'étude devra s'adapter à ce nouveau contexte.

Pour encourager l'optimisation technique et financière de la protection des milieux aquatiques, les agences continuent de **subventionner** l'essentiel de ces prestations auprès des industriels, (taux de subvention de 30 % à 50 % selon la nature des prestations, et éventuellement la taille de l'entreprise).



Le choix du prestataire – à quelle étape ?

Le marché de l'externalisation de l'eau est un marché en émergence :

- ◆ les industriels ont peu d'expérience du recours à l'externalisation et manquent de recul par rapport à ce mode de gestion de l'eau ;
- ◆ les besoins sont toujours différents d'un site à l'autre et les solutions doivent être conçues de façon personnalisée.

Pour ces raisons, la mise en œuvre de l'externalisation implique une démarche différente de celle d'un appel d'offre classique dans le cadre d'une sous-traitance. L'industriel doit **très tôt faire appel au marché** car ses seules compétences du traitement de l'eau suffisent rarement pour définir un cahier des charges complet et créatif.

Notamment l'optimisation de la gestion du cycle de l'eau sur un site industriel nécessite d'en avoir une vision globale. Or, la gestion de l'eau est généralement assurée par différentes équipes de l'établissement :

- ◆ l'eau de process, qui est une utilité parmi d'autres, est souvent confiée à des équipes dédiées qui gèrent un ensemble d'utilités (eau, énergie, fluides...),
- ◆ les eaux résiduaires, considérées comme un problème environnemental, sont souvent confiées à une autre équipe.

Les prestataires externes possèdent une légitimité pour dépasser ces barrières organisationnelles et regrouper l'information émanant des différents interlocuteurs en charge du périmètre eau.

Ces raisons expliquent le choix des industriels qui externalisent de :

- ◆ contacter les prestataires assez rapidement, à l'amont de la deuxième étape "définition du service",
- ◆ sélectionner rapidement le prestataire, éventuellement sans appel d'offre formalisé, en fin, voire au cours, de cette étape "définition du service",
- ◆ dès lors qu'un seul prestataire est en lice, considérer que l'alternative qui demeure est d'interrompre le processus et de ne pas externaliser.



Choix du prestataire



Le choix du prestataire – quels critères ?

Cette sélection nécessite évidemment la plus grande attention. La relation de partenariat est au cœur de la réussite du projet d'externalisation. La comparaison entre les offres est difficile et nécessite un travail précis et méthodique de comparaison. Le choix doit se porter sur un prestataire qui selon les besoins :

- ◆ comprend le process industriel de son client, sur lequel il agira directement ou indirectement,
 - références dans le même secteur industriel

- ◆ maîtrise le métier de l'exploitation/maintenance d'installations de traitement d'eau,
 - optimisation globale de l'exploitation (procédures, plan de charge du personnel...)
 - optimisation des ratios de maintenance préventive / maintenance curative
 - automatisation des installations
 - respect des règles de sécurité...

- ◆ est capable de développer ses compétences tout au long du partenariat,
 - pôle de recherche et développement
 - service de veille réglementaire
 - service de veille normative (ISO 14001...)
 - politique de formation pour ses collaborateurs...

- ◆ montre sa capacité à tenir ses engagements dans la durée,
 - solidité financière
 - flexibilité, réactivité
 - proximité

- ◆ possède un savoir-faire éprouvé en matière de transfert de personnel.



L'engagement de résultats – l'industriel

Les contrats d'externalisation sont basés sur des engagements réciproques des parties, qui apparaissent généralement dans les clauses “garanties contractuelles” ou “obligations des parties”.

L'industriel s'engage essentiellement sur les quantités et les qualités des eaux entrant dans les installations externalisées : eau brute entrant dans les unités de traitement d'eau de process, effluents bruts entrant dans la station d'épuration. Ses principales obligations sont les suivantes, selon qu'il s'agit d'un contrat de fourniture d'eau de process (EP) ou de traitement d'eaux résiduaires (ER) :

- ◆ Fourniture d'un planning de production (EP / ER)
- ◆ Fourniture d'utilités conformes aux spécifications (EP)
- ◆ Fonctionnement conforme aux **paramètres d'activité*** (ER)
- ◆ Respect du **Domaine de Traitement Garanti**** (ER)
- ◆ Alerte immédiate du prestataire en cas de changement, volontaire ou non, des conditions d'exploitation, ayant un impact sur les points ci-dessus (planning, qualité des utilités fournies, qualité des effluents arrivant en station d'épuration etc). (EP / ER)

* **Paramètres d'activité** : portent sur la nature de la production de l'industriel et les caractéristiques quantitatives et qualitatives des effluents. Une variation des paramètres d'activité de l'industriel peut entraîner **une modification des conditions d'exécution du contrat d'exploitation** et impliquer, si la variation est durable, le déclenchement d'une **procédure d'adaptation du contrat**.

** **Domaine de Traitement Garanti (DTG)** : il indique les caractéristiques de l'effluent brut au-delà desquelles le prestataire ne peut plus garantir la qualité du rejet. Le DTG correspond aux limites techniques des installations.

Le respect par l'industriel des engagements contractuels listés ci-dessus a une importance capitale : il permet au prestataire d'honorer ses propres engagements contractuels, qui diffèrent également en fonction du type d'activité concerné :

- ◆ disponibilité et qualité de l'eau fournie dans les contrats d'eaux “amont”,
- ◆ qualité des effluents au point de rejet dans les contrats de traitement d'eaux résiduaires.



L'engagement de résultats – le prestataire

Le prestataire s'engage sur des résultats de traitement. Sa performance est mesurée de façon différente en fonction du type d'activité concerné :

- ◆ disponibilité et qualité de l'eau fournie dans les contrats d'eau "amont",
- ◆ qualité des effluents au point de rejet dans les contrats de traitement d'eaux résiduaires.

L'évaluation des performances repose sur des **indicateurs** clairement **définis au contrat**.

Le **partage de valeur** entre les partenaires ou les **pénalités** sanctionnant une défaillance du service sont alors généralement basés sur ces indicateurs de performances.

Les partenaires peuvent en effet s'entendre pour qu'une partie de la rémunération soit variable. Elle dépend alors :

1. du respect des normes de rejet (en concentration, et surtout en flux ce qui nécessite alors de bien s'entendre sur le protocole d'autosurveillance, y compris la débitmétrie),
2. de la qualité du traitement,
3. de la réduction des coûts d'exploitation,
4. de la qualité de la maintenance des installations,
5. de la sécurité sur le site...

L'effluent arrivant sur la station d'épuration exploitée par le prestataire peut sortir du domaine de traitement garanti suite à une pollution accidentelle sur la ligne de fabrication de l'industriel. Ce dernier doit donc prévenir au plus vite le prestataire afin qu'il puisse mettre en œuvre une mesure de secours: le retour à la normale est généralement rapide.

Par contre, l'effluent à traiter peut sortir durablement du domaine de traitement garanti (volume, composition) suite à un changement dans le process de fabrication. Dans ce cas, les mesures à prendre sortent du cadre des mesures d'urgence et peuvent entraîner des modifications importantes de la filière de traitement. L'industriel et le prestataire doivent alors se rapprocher pour étudier la meilleure solution afin d'adapter les conditions d'exécution de la prestation.



L'évaluation des risques

Les avantages de l'externalisation ne doivent pas occulter les risques inhérents à toute opération de ce type.

Risque de perte de savoir-faire et de compétences chez l'industriel

Le transfert des installations et surtout du personnel vers le prestataire peut impliquer une perte de compétences chez l'industriel alors que le traitement de l'eau reste nécessaire au bon fonctionnement du site. Une reprise de cette activité en interne peut alors s'avérer difficile. Ce lien de dépendance est un des principaux freins culturels à l'externalisation. Le suivi de la prestation par l'industriel nécessite de conserver certaines compétences en interne; par le biais du comité de pilotage, l'industriel a un accès direct aux informations relatives à la conduite de l'exploitation et participe activement aux décisions importantes (les investissements par exemple) et à son contrôle.

Risque de défaillance de la prestation

Le risque technologique :

Les choix technologiques du prestataire ont un impact direct sur la qualité du service et son coût. Il peut être difficile pour l'industriel d'évaluer la pertinence de ces choix. C'est pourquoi, il est recommandé d'effectuer des essais pilotes avant de valider une technologie de traitement, particulièrement pour celles ayant peu de références.

Le risque opérationnel :

Le risque que le prestataire ne délivre pas le service conformément aux spécifications du contrat existe, aussi est-il nécessaire d'obtenir de sa part un engagement de résultats. Cet engagement de résultats n'empêche cependant pas le risque de défaillance à la suite d'événements échappant au contrôle du prestataire. L'établissement de plans d'action s'impose donc afin de limiter les conséquences de cette éventualité à partir d'une analyse des risques potentiels.

Le risque financier :

Pour s'assurer de la continuité du service, l'industriel doit s'assurer de la santé financière de son partenaire. Une analyse du climat social du prestataire est également utile.



Risque de défaillance de l'industriel ayant un impact sur la qualité de la prestation

L'action de l'industriel peut avoir un impact direct sur la qualité de la prestation au moment de la définition et du calibrage du service ainsi qu'au moment de sa mise en œuvre. Les principaux risques peuvent provenir de la mauvaise qualité des informations qu'il fournit au prestataire ainsi que d'une exécution défectueuse de ses obligations contractuelles, notamment pour la fourniture d'utilités.

Dans le cas du traitement d'effluents industriels, le niveau de performance du traitement est déterminé à partir des informations fournies par l'industriel concernant notamment l'état des installations existantes et la composition des effluents. Si ces informations sont erronées ou incomplètes, l'obtention des performances peut entraîner des coûts supplémentaires, voire être impossible. De même, lors de l'exploitation, l'industriel doit signaler toute modification, temporaire ou durable, dans la composition des effluents afin d'éviter une détérioration du traitement.

Risque social

L'externalisation implique souvent des transferts de personnel. La mauvaise gestion de l'annonce d'une telle opération peut entraîner un conflit larvé, voire engendrer des troubles sociaux.

Par ailleurs, si certaines précautions ne sont pas prises, la prestation peut être requalifiée en délit de prêt de main d'œuvre illicite ou délit de marchandage passibles de lourdes sanctions pénales (sanctions financières, emprisonnement, interdiction d'activité...) tant pour l'industriel que pour le prestataire.

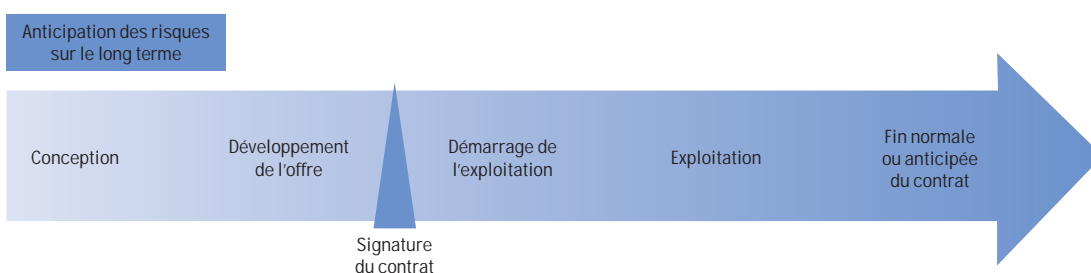


La gestion des risques

Pour gérer les risques d'un projet d'externalisation de la gestion du cycle de l'eau, il est recommandé de travailler selon une démarche organisée et pragmatique consistant à :

- ◆ identifier et qualifier les risques potentiels (identification)
- ◆ évaluer l'impact du risque et sa probabilité d'occurrence (quantification)
- ◆ prévoir des moyens de prévention et de traitement du risque (prévention)
- ◆ suivre et contrôler les risques tout au long du projet (suivi)

Ce travail permet de recenser et de quantifier très en amont dans la phase de définition du service les risques potentiels pouvant apparaître au cours des différentes phases du projet d'externalisation.



Les premières étapes d'identification et de quantification des risques permettent leur hiérarchisation en fonction de la probabilité de survenance de l'événement et de sa gravité ainsi que l'établissement des plans d'action nécessaires.

Pour les risques ne pouvant être totalement supprimés, les partenaires doivent développer des mesures de prévention et de protection afin de réduire à la fois leur fréquence et leur gravité (étape de prévention).

Le contrat permet également d'aménager la répartition des risques entre l'industriel et le prestataire en fonction de l'aptitude de chacune des parties à les maîtriser. D'une façon générale, le partenaire doit être capable d'aider l'industriel à maîtriser une part de ses risques.



En transférant à un spécialiste la gestion de ses installations de production d'eau de process, l'industriel souhaite garantir la qualité et la continuité de sa prestation: en cas d'interruption ou de dégradation du service, son process industriel peut être gravement perturbé.

La répartition des risques afférant au projet passe nécessairement par un travail conjoint de l'industriel et de son prestataire pour:

- 1. Identifier, analyser et quantifier les risques avant de répartir les responsabilités.*
- 2. Traiter l'atténuation et la répartition des risques par un dispositif contractuel global (définition des obligations respectives, responsabilités, pénalités, force majeure, exonération...).*
- 3. Une fois les responsabilités attribuées, envisager un mode de financement pour les risques résiduels (assurance ou autre).*

La présentation d'attestations d'assurances ne permet en tout état de cause que de prouver l'existence d'un mode de financement pour les risques résiduels.

Externaliser le cycle de l'eau de votre établissement

“Le risque de perte d'exploitation: le risque de défaillance du prestataire entraînant des dommages tel que la perte d'exploitation pour l'industriel est en règle générale exclu, car ce dernier est couvert par son propre contrat d'assurance. Dans le cas contraire, la prise en charge de ce risque par le prestataire sera conditionnée au fait que la faute et le préjudice soient prouvés, et que le montant de la réparation sera plafonné à un montant prédéterminé contractuellement entre les deux parties”.



La communication interne

La communication sur un tel projet est un aspect délicat. L'agencement de ses différentes phases doit être anticipé dès le point de départ.

Après les premières démarches exploratoires, si l'externalisation doit être étudiée sérieusement, il faut rapidement envisager une communication adaptée. Ne serait-ce que pour faciliter le travail de l'équipe-projet au sein de l'entreprise industrielle.

La forme de la communication devra tenir compte :

- ◆ de l'éventualité ou de la nécessité d'associer au projet un transfert de personnels,
- ◆ de l'éventualité d'un abandon de la démarche en fin de processus de contractualisation.

Quand le projet sera décidé, la communication sera à nouveau nécessaire. L'externalisation pouvant entraîner des changements importants au sein de l'entreprise, il faudra prendre le temps d'expliquer aux parties concernées par le projet la réflexion qui a été menée ainsi que les améliorations recherchées.

Les éventuels transferts de personnels feront évidemment l'objet d'une attention particulière, cf. page 45.



Le financement de l'investissement – 1. Généralités

■ Selon le périmètre externalisé, la durée du partenariat souhaitée, les travaux à effectuer et les besoins en terme de financement, la prestation peut prendre différentes formes.

L'offre classique consiste en général en une prestation d'exploitation et maintenance (O&M : Opération & Maintenance) des installations de l'industriel. Elle comporte éventuellement des investissements considérés comme "accessoires" à la prestation qui ne font pas l'objet d'un financement spécifique.

■ Certains projets d'externalisation naissent d'un besoin d'**investissement** dans les actifs de traitement d'eau, dans le cadre de :

- ◆ la création, l'extension de site,
- ◆ la mise en conformité environnementale,
- ◆ le renouvellement d'infrastructures,

La prestation d'exploitation et maintenance s'inscrit alors dans une prestation de service global qui englobe également la conception / construction (DB : Design Build) des installations.

Pour ce type de contrat, l'industriel peut demander au prestataire de conseiller une solution pour le financement des installations : le schéma optimal est à définir au cas par cas.

Le schéma financier dépend, entre autres, des éléments suivants :

- ◆ subventions et prêts de l'agence de l'eau,
- ◆ objectifs et contraintes des parties (coûts, délais...) en tenant compte des aspects juridiques, fiscaux, comptables,
- ◆ nature des équipements (mobilier, immobilier) et spécificité des investissements (adapté pour les besoins de l'industriel ou standard),
- ◆ importance du montant de l'investissement par rapport aux charges d'exploitation.

Lorsqu'il y a implication du prestataire dans le financement des investissements, le coût de la prestation globale est supérieur pour l'industriel (cf. page n° 40).



Le financement de l'investissement – 2. Attention aux surcoûts !

Le financement de l'investissement par le prestataire, en particulier un investissement lié au traitement de l'eau, **implique un surcoût pour l'industriel par rapport à un financement direct**. Il y a en effet peu de chance qu'un prestataire soit plus efficace, au plan financier, qu'un banquier ; ce n'est pas son métier. Ce surcoût est lié à :

■ la **consolidation des actifs** au bilan du prestataire, et donc pour celui-ci à la nécessité d'atteindre une rentabilité satisfaisante sur l'investissement (il se peut que ses actionnaires soient plus prudents et exigeants que ceux de l'industriel). Ce surcoût est plus marqué dans les cas où le montant de l'investissement représente plusieurs années de chiffre d'affaires du service exploitation. Le prestataire doit alors se prémunir des **risques financiers** liés à la défaillance possible de son client. Des systèmes de garanties bancaires type cautions bancaires ou "performance bond" viennent augmenter le coût du prestataire qui inclura le montant de la garantie dans son offre globale.

■ au mécanisme de la **double consolidation** : au regard de l'évolution récente des normes comptables internationales (IAS), ce dernier cas peut se traduire par une double consolidation chez le prestataire et chez l'industriel. En effet, la nature (souvent fixe et dédiée) des investissements liés au traitement de l'eau risque d'entraîner la consolidation de l'actif dans les comptes de l'industriel suivant les normes comptables internationales. Ainsi, le commissaire aux comptes peut demander dans certains cas une requalification comptable du contrat de service en deux contrats : contrat d'exploitation d'une part, et contrat de location d'autre part. Si de plus l'analyse comptable qualifie la location de location financière, l'impact possible est le suivant :

- ◆ bilan du prestataire : actif financier à l'actif, et endettement au passif,
- ◆ bilan de l'industriel : actif physique à l'actif, et endettement au passif.

■ la **taxe professionnelle** : lorsque un industriel porte un investissement, il n'est généralement pas assujéti au paiement de la Taxe Professionnelle dans la mesure où il bénéficie généralement du plafonnement de cette dernière (mesure incitant les sites industriels à investir). Dès lors que c'est le prestataire qui porte le financement, dans la mesure où il ne bénéficie pas des conditions de plafonnement, il devra payer la TP, qu'il facturera, dans un second temps, à l'industriel. Ainsi, en demandant à un prestataire d'assurer le financement d'un bien, l'industriel paie un impôt supplémentaire.



Le financement de l'investissement – 3. Le distinguer de l'exploitation

Le schéma optimal pour le financement des investissements est à définir au cas par cas afin d'optimiser les conditions économiques et financières de l'opération pour l'industriel.

En terme de coûts globaux, et comme vu précédemment, il est généralement plus favorable pour l'industriel de **distinguer** :

- ◆ un contrat d'**exploitation** avec le prestataire associé à un contrat de **construction** d'une part,
- ◆ un **financement** indépendant des investissements (financement direct par l'industriel ou par le biais d'un financement bancaire classique ou par le biais d'un financement en crédit-bail/location) d'autre part.

Les aides de l'agence de l'eau sont à prendre en compte afin d'optimiser l'ensemble des coûts liés à l'opération, cf. page suivante.

L'industriel peut également trouver des avantages fiscaux, notamment pour les investissements immobiliers destinés à l'épuration des eaux industrielles, sous certaines conditions : possibilité d'**amortissements exceptionnels** (dispositions de l'art. 39 quinquies E du CGI + BIC X), réduction de la valeur locative pour impôts locaux (art. 1518A du CGI).



Le financement de l'investissement –

4. Prêts et subventions de l'agence de l'eau

Il est important d'informer l'agence de l'eau sur le schéma de financement étudié et sur les intervenants **le plus en amont possible**. Comme les éléments techniques, ces éléments font partie intégrante de la demande financière remise à l'agence. Par la suite, il peut être difficile de revenir sur le schéma initialement présenté.

Les aides de l'agence de l'eau, sur une opération complète ou sur une tranche fonctionnelle de cette opération, peuvent porter sur les domaines suivants (cf. www.eau-loire-bretagne/¹, rubrique aides) :

- ◆ les **études**,
- ◆ la collecte et l'élimination des **déchets**,
- ◆ la **prévention** des pollutions (technologies propres, peu consommatrices ou peu polluantes),
- ◆ l'**épuration** des rejets,
- ◆ la prévention des pollutions **accidentelles**.

Les aides, qui prennent la forme de **subventions** (le taux de participation pouvant varier de 0 % à 50 % de l'enveloppe retenue en fonction des conditions) et/ou de **prêts à taux zéro**, selon le choix de l'entreprise (et la disponibilité des fonds à l'agence de l'eau).

Dans les cas où les aides de l'agence de l'eau et l'apport de l'industriel ne permettent pas une solution de financement complète, les schémas de financement font classiquement appel à des institutions financières. Le schéma suivant illustre un exemple d'un tel montage financier, dans lequel chaque partie intervient dans sa spécialité :

- ◆ industriel dans son activité de cœur de métier,
- ◆ prestataire dans son rôle de traiteur d'eau,
- ◆ agence de l'eau et institution financière dans leur rôle de financement.

Dans un schéma de ce type, il est souvent nécessaire de mettre en place une convention multipartite avec l'agence de l'eau permettant d'y inclure le tiers financier.

¹ Pour les autres agences de l'eau, consulter :
www.lesagencesdeleau.fr/francais/agences/agenc.php



Le financement de l'investissement – 5. Le rôle des Sofergies

Le financement par crédit-bail / location n'est adapté que pour les cas où l'aide de l'agence de l'eau prend la forme d'une subvention. En effet, si l'agence peut accorder un **prêt à taux zéro** (ce qui fiscalement présente des avantages pour l'entreprise), le financement du projet est assuré et les Sofergies ne sont pas intéressées car elles seraient simples intermédiaires (leur rôle est celui de prêteur).

Dans le cas d'une **subvention** de l'agence de l'eau, les sociétés de financement telles que les Sofergies, filiales de banques, semblent être les organismes les plus adaptés pour le financement des installations de traitement d'eau.

Les **Sofergies** sont des sociétés de financement en crédit-bail spécialisées, créées à l'origine pour financer des installations destinées à économiser l'énergie. Leur champ d'intervention a été étendu par la suite à la protection de l'environnement (traitement de l'eau et des déchets). Les principales caractéristiques de ces sociétés sont:

- ◆ de pouvoir financer par un seul contrat de crédit-bail une installation complète: biens corporels immobiliers et mobiliers (et incorporels tels que études...) si la partie immobilière représente 20 % ou moins de l'installation. Dans le cas contraire, il faut prévoir sans doute deux contrats de crédit-bail, l'un immobilier et l'autre mobilier pour obtenir les mêmes avantages,
- ◆ de pouvoir pratiquer des loyers flexibles (montant et durée) adaptés aux besoins du client: par exemple loyers linéaires, dégressifs, par palier, ou saisonniers.

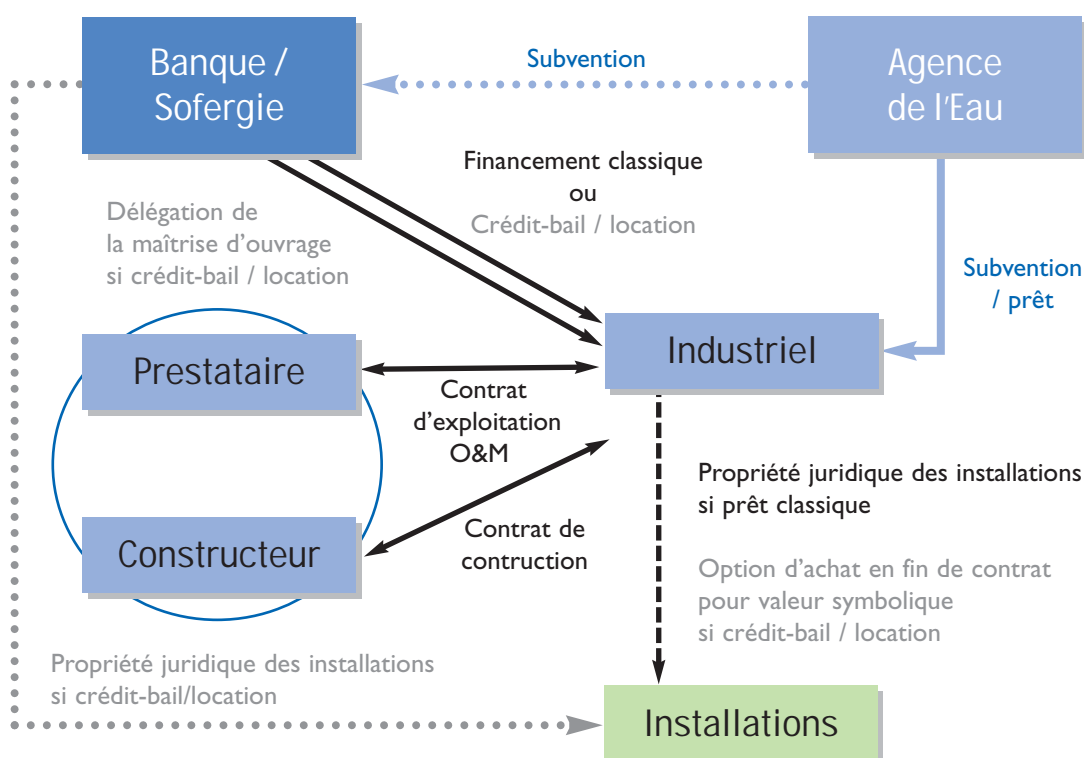
Le contrat de crédit-bail permet au client de constater les loyers en charges au niveau de ses comptes sociaux et fiscaux (normes comptabilité française décembre 2003).

Cette solution permet un financement à 100 % de l'investissement à moyen/long terme.



Le financement de l'investissement – 6. Un schéma de financement complet

- Convention agence de l'eau
- Contrat d'exploitation entre l'industriel et le prestataire
Le contrat concerne uniquement l'exploitation / maintenance des installations
- Contrat de construction entre l'industriel et le constructeur



- Convention Contrat de financement entre la banque / Sofergie et l'industriel
La durée est inférieure ou égale à la durée du contrat d'exploitation car la présence du prestataire est un facteur rassurant pour la banque / Sofergie.

- ◆ Prêt classique,
 - Propriété juridique des installations au niveau de l'industriel.
- ◆ Crédit-bail / location,
 - Propriété juridique des installations au niveau de la Sofergie.
 - Contrat de maîtrise d'ouvrage déléguée entre la Sofergie et l'industriel.



Le transfert de personnel

Une externalisation de la gestion du cycle de l'eau ne peut réussir qu'avec l'adhésion du personnel de l'industriel, notamment lorsque le transfert du périmètre "eau" implique le transfert du personnel dédié à cette activité.

Pour mener à bien ce volet social, l'industriel doit prendre des dispositions afin :

- ◆ de respecter le cadre réglementaire,
- ◆ d'optimiser les conditions du transfert et notamment le programme de communication associé.

Il pourra s'appuyer sur son prestataire qui doit faire preuve d'un savoir faire éprouvé en matière d'intégration de personnel.

Cadre réglementaire

Le transfert du périmètre "eau" peut entraîner selon l'applicabilité ou non de l'article L122-12 du Code du Travail le transfert obligatoire du personnel ou un transfert négocié basé sur le volontariat. Dans les cas où l'article L122-12 n'est pas applicable, rien n'empêche l'industriel et le prestataire d'organiser une mutation concertée dès lors que les partenaires et les salariés concernés sont d'accord sur un tel transfert. Les relations contractuelles du personnel avec l'industriel cessent et le contrat se poursuit avec le prestataire. L'accord de chaque salarié reste indispensable et doit être formalisé. Les modalités de cette reprise doivent être spécifiées dans le cadre d'une convention spécifique entre l'industriel et le prestataire. Ces conventions prévoient en général des conditions équivalentes à celles dont les salariés auraient bénéficié en cas de mise en œuvre de l'article L122-12.

Plan de communication

L'adhésion du personnel s'obtient en prenant soin d'exposer clairement dans un premier temps les motivations de l'externalisation puis en clarifiant auprès des personnels à transférer et de leurs représentants les conditions de reprise. Le plan de communication doit également mettre en avant le savoir faire du prestataire en matière d'intégration du personnel.

Intégration du personnel

L'expérience du prestataire doit lui permettre de proposer des solutions d'une grande souplesse garantissant l'adaptation des statuts. La présentation du processus d'externalisation sera également l'occasion pour le prestataire d'exposer ses valeurs et sa politique en matière de ressources humaines. Le prestataire pourra également étudier les solutions envisageables en matière de formation, de gestion de carrière et d'évolution au sein de son entreprise.



La fin normale ou anticipée du contrat

Le contrat d'externalisation doit prévoir les conditions de rupture du partenariat comme le cas de non renouvellement du contrat.

Que le partenariat s'achève à son terme ou de manière anticipée, la réintégration des activités de traitement d'eau ou leur transfert vers un autre prestataire nécessite un certain nombre de dispositions concernant notamment :

- ◆ le personnel dédié à cette activité
Prévoir par exemple la réintégration du personnel transféré à la fin du contrat...

- ◆ les installations exploitées par le prestataire
Prévoir par exemple un audit des installations, le transfert de la documentation...

La relation de confiance établie entre les partenaires doit permettre à l'industriel de récupérer une activité qu'il puisse faire fonctionner de manière optimale dans les plus brefs délais.

De son côté, le prestataire veut s'assurer de couvrir les frais qu'il a engagés dans le partenariat, notamment lorsqu'il a participé au financement des installations. Il demandera généralement d'inclure au contrat des indemnités en cas de résiliation anticipée du contrat et précisera les conditions de rachat des investissements à la hauteur de la part non amortie.

Les conditions de résiliation doivent être clairement énoncées au contrat, qu'elle soit du fait de l'industriel ou du prestataire. Les motifs de rupture anticipée peuvent être les suivants :

- ◆ non respect des engagements contractuels, par l'une des parties,
- ◆ délocalisation, fermeture du site, règlement judiciaire et liquidation,
- ◆ autre modification des conditions générales de la prestation.

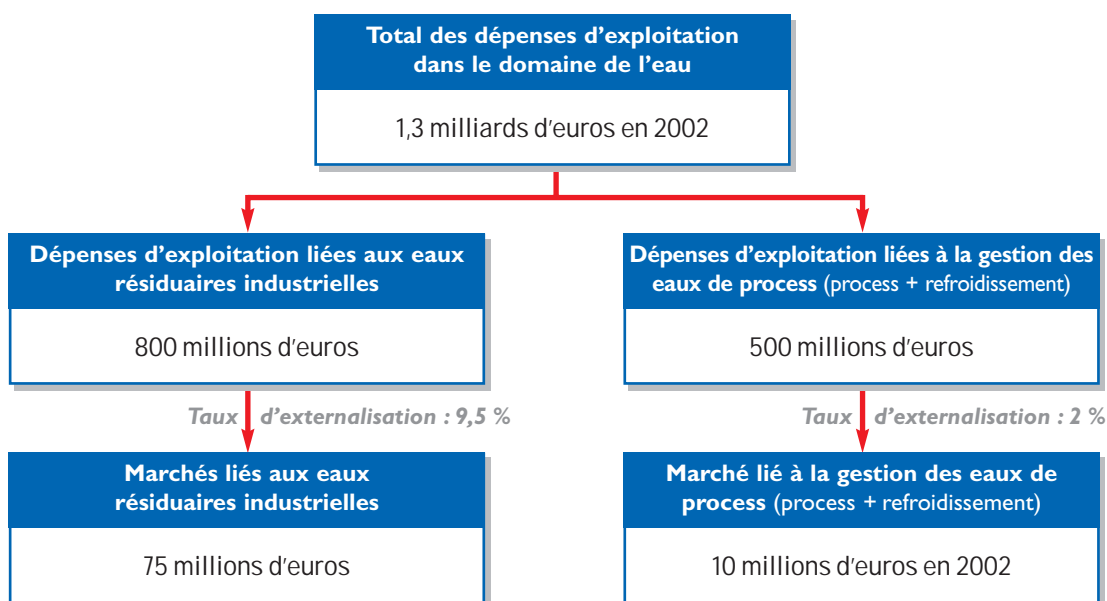
Un contrat d'externalisation doit prévoir dans toutes les situations, une procédure d'adaptation permettant aux partenaires de se rencontrer pour étudier les modifications à apporter à leur relation contractuelle, et rédiger en ce sens un avenant. En cas d'échec, les partenaires confient cette mission à un expert. Dans le cas où les parties ne parviendraient pas à se mettre d'accord sur l'adaptation du contrat et où les désaccords persistent il est nécessaire de prévoir les conditions de résiliation anticipée du contrat.



Le marché de l'externalisation : les chiffres

Le marché de l'externalisation des eaux industrielles est récent et en phase d'émergence rapide grâce à l'effet d'offre et à l'augmentation de la maturité de la demande.

Selon une étude du BIPE¹, le marché français de l'externalisation était de l'ordre de 85 millions d'euros² en 2002 avec une part de 10 millions d'euros pour l'eau de process (process et chaud/froid) et de 75 millions d'euros pour le traitement des eaux résiduaires. Ces chiffres s'appuient sur les dépenses³ "internes" d'exploitation des industriels liée à l'eau estimées à 1,3 milliards d'euros en 2002.



Toujours selon le BIPE, le marché de l'externalisation connaîtra une forte accélération dans les 5 prochaines années avec une croissance d'au minimum 12 % par an soit un quasi doublement à moyen terme (horizon 2007). En 2004, la taille du marché serait de l'ordre de 105 millions d'euros.

L'analyse sectorielle démontre que le secteur d'activité ayant le plus recours à l'externalisation est l'Industrie Agroalimentaire qui représentait 35 % des 75 millions d'euros "externalisés" dans le traitement des eaux résiduaires en 2002, suivi de la chimie et de la sidérurgie.

¹ Dunet Daniel, Michel Frédéric, "Le marché d'exploitation du traitement des eaux résiduaires industrielles", BIPE Club Enviroscope, 2003.

² Externalisation des installations eau de process et stations de traitement non-raccordées (hors boue et hors secteur énergie).

³ Les dépenses eaux résiduaires comprennent l'énergie, le coût de la main d'œuvre, les consommables, les amortissements avec en plus, la mobilisation de la ressource pour les dépenses eaux de process.



Le marché de l'externalisation : l'offre

Trois opérateurs français, dont VEOLIA Water, ONDEO Industrial solutions et SAUR possèdent une bonne expérience de ce marché et proposent une offre complète.

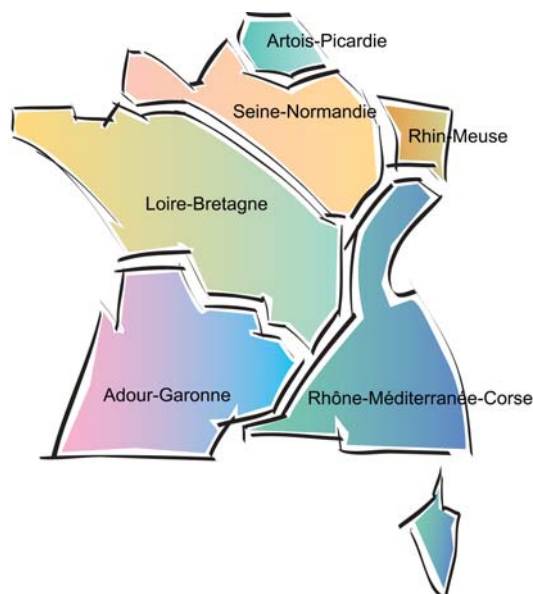
L'offre étrangère est encore peu présente sur le marché français.

En revanche, il y a d'autres opérateurs, déjà actifs ou intéressés, qui viennent des métiers de la maintenance industrielle, du traitement de l'eau des collectivités et de la fourniture de matériels épuratoires.

Ils seront à considérer au cas par cas, selon les spécificités et les exigences de l'industriel (cf. salon Pollutec - www.pollutec.com).



Contacts utiles



Vous pouvez vous procurer cette brochure auprès des services industries des agences de l'eau :

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE

Avenue de Buffon - B.P. 6339
45063 ORLEANS CEDEX 2

www.eau-loire-bretagne.fr

directeur industrie: Olivier DE GUIBERT

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE

90, rue Férétra
31078 TOULOUSE CEDEX 4

www.eau-adour-garonne.fr

sous-directeur industrie: Michel ROUX

AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE

200, rue Marcelline Desbordes
B.P. 818
59508 DOUAI CEDEX

www.eau-artois-picardie.fr

directeur industrie: Régis MATHIAN

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

51, rue Salvador-Allende
92027 NANTERRE CEDEX

www.eau-seine-normandie.fr

directeur des actions industrielles

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

Route de Lessy, rozérieulles - B.P. 30019
57161 MOULINS-LES-METS CEDEX

www.eau-rhin-meuse.fr

délégué de secteur RSN:
Christian SZACOWNY

AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE CORSE

2-4, allée de Lodz
69363 LYON CEDEX 07

www.eaurmc.fr

chargée d'étude Pollution Industrielle:
Murielle DUPUY

www.lesagencesdeleau.fr



Vos notes :



Vous nous rendriez grand service en découpant cette fiche pour nous la retourner à l'adresse indiquée au dos.

Cette brochure vous a-t-elle paru globalement ?

Très utile utile peu utile pas du tout utile

Vous a-t-elle paru ?

Très claire claire peu claire pas du tout claire

Vous a-t-elle paru ?

Très pratique pratique peu pratique pas du tout pratique

Vous a-t-elle paru exacte, pertinente ?

Très pertinente pertinente peu pertinente pas du tout pertinente

Quel principal intérêt y avez-vous trouvé ? _____

Quelle principale recommandation vous inspire-t-elle, ou quelle recommandation voudriez-vous formuler dans la perspective d'une seconde édition ? _____

Par quel canal en avez-vous eu connaissance ?

- reçu par courrier spontané de l'agence
- distribuée ou recommandée par un représentant de l'agence
- distribuée ou recommandée lors d'un colloque, d'un salon
- distribuée ou recommandée par un bureau d'étude
- distribuée ou recommandée par une chambre de commerce, un syndicat professionnel
- distribuée ou recommandée par une compagnie fermière, prestataire potentiel ?

Vous êtes (rubrique facultative) :

- un industriel (secteurs, raccordé à une STEP collective)
- un bureau d'étude
- autre : _____

Vous avez déjà une expérience personnelle de l'externalisation :

OUI NON

Vous envisagez l'externalisation :

OUI NON

Vous souhaitez être informé régulièrement des publications de l'agence de l'eau ?

OUI NON

Entreprise _____

Nom / prénom _____

Adresse _____

CP / Ville _____

Adresse électronique _____

Affranchir
au tarif
en vigueur

AGENCE DE L'EAU LOIRE BRETAGNE
Avenue de Buffon - B.P. 6339
45063 ORLEANS CEDEX 02



Agence de l'eau Loire-Bretagne

SIEGE :

Avenue de Buffon - B.P. 6339
45063 ORLEANS CEDEX 02
Tél.: 02 38 51 73 73
Fax: 02 38 51 74 74
www.eau-loire-bretagne.fr

DELEGATION ALLIER-LOIRE AMONT

Centre Onslow
12, avenue Marx Dormoy
63058 CLERMONT-FERRAND CEDEX 01
Tél.: 04 73 17 07 10
Fax: 04 73 93 54 62

DELEGATION CENTRE-LOIRE

Avenue C. Guillemin - B.P. 6307
45063 ORLEANS CEDEX 02
Tél.: 02 38 64 47 87
Fax: 02 38 64 47 89

DELEGATION POITOU-LIMOUSIN

7, rue de la Goélette - B.P. 40
86282 SAINT-BENOIT CEDEX
Tél.: 05 49 38 09 82
Fax: 05 49 38 09 81

DELEGATION ANJOU-MAINE

46, rue du Miroir
72100 LE MANS
Tél.: 02 43 86 96 18
Fax: 02 43 86 96 11

DELEGATION OUEST ATLANTIQUE

1, rue Eugène Varlin - B.P. 40521
44105 NANTES CEDEX 04
Tél.: 02 40 73 06 00
Fax: 02 40 73 39 93

DELEGATION ARMOR-FINISTERE

3 bis, passage Saint-Guillaume - B.P. 4634
22046 SAINT-BRIEUC CEDEX 02
Tél.: 02 96 33 62 45
Fax: 02 96 33 62 42