

Publié le 18 février 2019

« Un modèle où collectivité et délégataire ne sont plus face-à-face mais côte à côte »

Née en janvier 2017, Dinan Agglomération (64 communes, 100 000 habitants) a fait le choix, un an plus tard, de déléguer ses services de l'eau et de l'assainissement à deux Sociétés d'économie mixte à opération unique (SemOp). Son président, Arnaud Lécuyer, explique cette stratégie du futur où politique et économique se conjuguent au plus que parfait !



Quelles raisons ont présidé au changement de gestion dont l'eau et l'assainissement d'une partie du territoire de Dinan Agglomération (26 communes sur 64) viennent d'être l'objet ?

Plus d'un quart de siècle de délégation de service public a laissé ce modèle économique à bout de souffle, entaché par un manque de transparence fréquent et des résultats financiers nébuleux. À l'instar d'une société civile de plus en plus demandeuse en la matière, les élus souhaitaient donc reprendre en main ce bien public. Pour autant, une régie n'était pas possible, faute de ressources et

technicité suffisantes. En assurant au service la performance d'un délégataire expert sans confisquer la compétence publique à son profit, le modèle SemOp s'est révélé le compromis idéal, un modèle où collectivité et délégataire ne sont plus face-à-face mais côte à côte, dans un juste partage des rôles, des risques et des gains.

Lire aussi

[« Un modèle où collectivité et délégataire ne sont plus face-à-face mais côte à côte »](#)

Quels sont les partenaires avec lesquels vous vous engagez ?

La jurisprudence restant frileuse sur la question, nous avons opté pour 2 SemOp aux opérateurs différents, **Veolia** pour l'eau potable et **Saur** pour l'assainissement. Toutefois, la qualité de service étant notre premier souci, ces sociétés portent le même nom générique « Eaux de Dinan » et sont regroupées sur un site à l'accueil commun. Faire cohabiter 2 concurrents n'est certes pas sans bousculer leurs habitudes, mais l'intérêt de l'utilisateur prime sur toute autre considération et cette condition faisait partie des « intangibles » dès l'appel d'offres.

Quelles étaient vos autres exigences ?

Elles se déclinaient sur plusieurs plans, par exemple financier avec des résultats qui ne se fassent pas au détriment des investissements. La qualité de service promise aux usagers devait aussi s'appuyer sur une vraie qualité managériale à l'égard des collaborateurs (formation, action sociale...). Enfin, un **pacte d'actionnaire** a consacré la gouvernance publique en actant un pilotage politique par la collectivité, confiant la direction générale à l'opérateur et instaurant des comités de direction mensuels.

« Sans l'accompagnement de la Fédération des Epl, qui est venue éclairer tous nos choix, nous ne serions sans doute jamais sortis de notre zone de confort pour nous lancer dans cette dynamique innovante. »

Pollutions, climat... L'eau est un bien patrimonial qu'il s'agit désormais de protéger. Le modèle SemOp répond-il à l'impératif ?

Dinan Agglomération a la chance d'être implanté sur un territoire producteur d'eau potable. C'est évidemment un atout considérable qu'il nous faut savoir préserver. La SemOp, qui favorise un

équilibre entre société capitaliste et collectivité attentive au bien commun, offre justement vigilance et performance en la matière. Loin du modèle économique hier fondé sur les volumes consommés, ce type même d'entreprise garantit des arbitrages en faveur d'une amélioration continue des réseaux et de comportements plus économes (distribution de réducteurs de débit d'eau...).

La création d'une SemOp est une longue procédure. Quel appui fut le vôtre ?

Soyons clairs : sans l'accompagnement de la Fédération des Epl, venue éclairer nos choix techniques et politiques, nous ne serions sans doute jamais sortis de notre zone de confort pour nous lancer dans cette dynamique innovante. Et la constitution prochaine d'un réseau dédié** au sein duquel nous allons pouvoir régulièrement échanger me conforte un peu plus dans le choix que nous avons fait, lequel est, sans aucun doute, celui de l'avenir.

Par Hervé LE DAIN