

	<b>EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL DE BORDEAUX METROPOLE</b>	<i>Délibération</i>
	<b>Séance publique du 12 juillet 2019</b>	<b>N° 2019-472</b>

Convocation du 5 juillet 2019

Aujourd'hui vendredi 12 juillet 2019 à 09h30 le Conseil de Bordeaux Métropole s'est réuni, dans la Salle du Conseil sous la présidence de Monsieur Patrick BOBET, Président de Bordeaux Métropole.

**ETAIENT PRESENTS :**

M. Patrick BOBET, M. Alain ANZIANI, M. Nicolas FLORIAN, M. Emmanuel SALLABERRY, Mme Christine BOST, M. Michel LABARDIN, M. Jean-François EGRON, M. Jacques MANGON, M. Clément ROSSIGNOL-PUECH, M. Patrick PUJOL, Mme Anne-Lise JACQUET, M. Fabien ROBERT, Mme Claude MELLIER, Mme Agnès VERSEPUY, M. Michel DUCHENE, Mme Brigitte TERRAZA, M. Jean TOUZEAU, Mme Anne WALRYCK, M. Dominique ALCALA, M. Max COLES, Mme Béatrice DE FRANÇOIS, Mme Véronique FERREIRA, M. Michel HERITIE, Mme Andréa KISS, M. Kévin SUBRENAT, M. Jean-Pierre TURON, Mme Josiane ZAMBON, Mme Emmanuelle AJON, Mme Cécile BARRIERE, Mme Léna BEAULIEU, Mme Maribel BERNARD, M. Jacques BOUTEYRE, Mme Anne BREZILLON, M. Nicolas BRUGERE, Mme Sylvie CASSOU-SCHOTTE, M. Alain CAZABONNE, M. Didier CAZABONNE, M. Gérard CHAUSSET, Mme Brigitte COLLET, Mme Emmanuelle CUNY, M. Jean-Louis DAVID, M. Yohan DAVID, Mme Nathalie DELATTRE, M. Stéphan DELAUX, M. Arnaud DELLU, Mme Laurence DESSERTINE, M. Gérard DUBOS, Mme Michèle FAORO, M. Vincent FELTESSE, M. Marik FETOUH, M. Jean-Claude FEUGAS, Mme Florence FORZY-RAFFARD, M. Philippe FRAILE MARTIN, Mme Magali FRONZES, M. Guillaume GARRIGUES, M. Max GUICHARD, M. Jacques GUICHOUX, M. Jean-Pierre GUYOMARC'H, M. Daniel HICKEL, M. Pierre HURMIC, Mme Dominique IRIART, Mme Laetitia JARTY-ROY, M. François JAY, M. Franck JOANDET, Mme Conchita LACUEY, Mme Anne-Marie LEMAIRE, Mme Zeineb LOUNICI, M. Eric MARTIN, M. Jacques PADIE, Mme Arielle PIAZZA, M. Michel POIGNONEC, Mme Dominique POUSTYNNIKOFF, M. Benoît RAUTUREAU, Mme Marie RECALDE, Mme Karine ROUX-LABAT, M. Alain SILVESTRE, Mme Gladys THIEBAULT, Mme Anne-Marie TOURNEPICHE, M. Serge TOURNERIE, Mme Elisabeth TOUTON, M. Thierry TRIJOLET, Mme Marie-Hélène VILLANOVE.

**EXCUSE(S) AYANT DONNE PROCURATION:**

M. Christophe DUPRAT à M. Michel LABARDIN  
M. Franck RAYNAL à M. Eric MARTIN  
M. Jean-Jacques PUYOBRAU à Mme Conchita LACUEY  
M. Alain TURBY à Mme Zeineb LOUNICI  
M. Michel VERNEJOUL à Mme Andréa KISS  
M. Erick AOUIZERATE à M. Jean-Pierre GUYOMARC'H  
Mme Odile BLEIN à M. Max GUICHARD  
Mme Isabelle BOUDINEAU à M. Arnaud DELLU  
M. Guillaume BOURROUILH-PAREGE à Mme Brigitte TERRAZA  
Mme Anne-Marie CAZALET à Mme Maribel BERNARD  
Mme Chantal CHABBAT à M. Guillaume GARRIGUES  
Mme Solène CHAZAL-COUCAUD à Mme Elisabeth TOUTON  
Mme Michèle DELAUNAY à M. Vincent FELTESSE  
Mme Martine JARDINE à Mme Michèle FAORO  
M. Bernard JUNCA à Mme Dominique POUSTYNNIKOFF  
M. Marc LAFOSSE à Mme Dominique IRIART  
M. Bernard LE ROUX à M. Alain ANZIANI  
M. Pierre LOTHAIRE à Mme Marie-Hélène VILLANOVE  
Mme Emilie MACERON-CAZENAVE à Mme Gladys THIEBAULT  
M. Thierry MILLET à M. Dominique ALCALA  
M. Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM à M. Philippe FRAILE MARTIN  
Mme Christine PEYRE à Mme Cécile BARRIERE

**EXCUSE(S) :**

Mme Marie-Christine BOUTHEAU.

**PROCURATION(S) EN COURS DE SEANCE :**

Mme Marie RECALDE à M. Thierry TRIJOLET jusqu'à 10h30  
M. Jean-Louis DAVID à M. Nicolas BRUGERE à partir de 10h15  
M. Alain CAZABONNE à M. Didier CAZABONNE à partir de 10h30  
Mme Emmanuelle AJON à Mme Christine BOST à partir de 11h00  
Mme Anne-Lise JACQUET à M. Kévin SUBRENAT à partir de 11h00  
Mme Laurence DESSERTINE à Mme Magali FRONZES à partir de 11h10  
Mme Karine ROUX-LABAT à M. Daniel HICKEL jusqu'à 11h25  
Mme Florence FORZY-RAFFARD à Mme Anne BREZILLON à partir de 11h35  
M. Jean-François EGRON à M. Jean TOUZEAU à partir de 12h00  
M. Michel HERITIE à Mme Josiane ZAMBON à partir de 12h00  
M. Alain SILVESTRE à M. Benoît RAUTUREAU à partir de 12h00  
Mme Nathalie DELATTRE à M. Yohan DAVID à partir de 12h00  
M. Jacques GUICHOUX à M. Serge TOURNERIE à partir de 12h15  
Mme Emmanuelle CUNY à Mme Brigitte COLLET à partir de 12h15

**EXCUSE(S) EN COURS DE SEANCE :**

**LA SEANCE EST OUVERTE**

	<b>Conseil du 12 juillet 2019</b>	<b>Délibération</b>
	Direction générale Haute qualité de vie  <b>Direction énergie écologie et développement durable</b>	<b>N° 2019-472</b>

---

## Réseau de chaleur de Mérignac Centre - Choix du mode de gestion - Lancement du projet - Décision

---

Madame Anne WALRYCK présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs,

Les 12 réseaux de chaleur alimentés principalement par des énergies renouvelables et de récupération en service sur le territoire métropolitain représentent, à ce jour, environ 200 GWh / an d'énergie livrée, avec une évolution programmée prévisionnelle à 450 GWh / an à l'horizon 2030. 80% de cette chaleur livrée sera gérée en tant que service public industriel et commercial par Bordeaux Métropole, principalement sous forme de concessions.

A l'horizon 2030, l'objectif retenu dans le plan d'action pour un territoire durable à Haute qualité de vie de Bordeaux Métropole est le développement des réseaux de chaleur alimenté en moyenne par 80% d'énergies renouvelables et de récupération à hauteur d'environ 750 GWh/an.

Le potentiel de développement par rapport à cet objectif existe. Il est situé essentiellement dans des quartiers avec des bâtiments existants alimentés en chauffage gaz collectif suffisamment nombreux et proches les uns des autres d'une part, et marginalement dans des projets urbains neufs de faible ampleur d'autre part.

Dans ce contexte, le secteur de Mérignac centre a été identifié depuis longtemps comme un secteur potentiel de projet de réseau de chaleur du fait d'une densité énergétique et urbaine importante. Cela a conduit à une succession d'études menées par la ville puis par Bordeaux Métropole sur des périmètres assez vastes depuis 2013. Les projets en question se sont heurtés à plusieurs problématiques : un prix du gaz faible depuis 2013, la présence d'équipements spécifiques particuliers sur des copropriétés importantes du périmètre avec des coûts de chaleur très faibles et la rareté du foncier pour l'implantation des équipements nécessaires.

En 2018, Bordeaux Métropole et la ville de Mérignac se sont associées pour définir le programme et les modalités de lancement de l'opération de reconstruction du stade nautique qui est au cœur de ce périmètre et constituerait un client important pour un futur réseau de chaleur.

Cette opération est menée en concession avec une perspective de livraison et mise en service en 2022. De façon pragmatique, les études du réseau de chaleur ont alors été mises à jour et orientées vers un périmètre d'étude centré autour du stade nautique, des bâtiments publics, et des résidences sociales et copropriétés à proximité. De réunions régulières se sont tenues avec les services techniques et élus de la commune de Mérignac.

Dans le cadre de ce travail, une emprise foncière a pu être dégagée sur la parcelle devant être acquise par

Bordeaux Métropole pour la construction du stade nautique afin de mettre en œuvre la chaufferie centrale d'un futur réseau de chaleur d'ampleur moyenne.

## **Synthèse du projet de service**

Le périmètre du service (figurant en annexe) tient compte des études de faisabilité préalables et de l'emprise foncière dédiée à l'implantation de la chaufferie. Il regroupe une cinquantaine d'ensembles immobiliers raccordables à un réseau de chaleur. A l'exception du stade nautique lui-même qui fera l'objet d'une obligation de raccordement de nature contractuelle, la décision de raccordement appartient à chaque gestionnaire des bâtiments concernés et repose essentiellement sur la capacité de Bordeaux Métropole à proposer une offre sans augmentation de la facture énergétique.

Ces abonnés potentiels ont été regroupés en deux catégories :

- « cœur de ville » : ces ensembles immobiliers ont été identifiés par Bordeaux Métropole comme abonnés potentiels du futur réseau de chaleur suffisamment dense énergétiquement pour garantir une faisabilité technico-économique avant 2022, compte tenu du prix du gaz actuel et de son évolution envisagée à cette échéance.

- « opportuniste » : ces ensembles immobiliers ont été identifiés comme raccordables dans le cadre des études de faisabilité. Ils pourront faire l'objet de développements à plus ou moins long terme en fonction des possibilités techniques de raccordement et de l'évolution des prix du gaz.

Les besoins de chaleur cumulés des abonnés qui appartiennent à la catégorie « cœur de ville » s'élèvent à environ 16 GWh / an, soit environ 1800 équivalents logements. Les besoins de chaleur cumulés des abonnés qui appartiennent à la catégorie « opportuniste » s'élèvent à 25 GWh / an.

A titre de comparaison, il s'agit de la quantité de chaleur délivrée par les réseaux de chaleur des quartiers Ginko (16 GWh) et Grand Parc (25 GWh).

Le développement du réseau de chaleur de Mérignac centre au-delà de 16 GWh dépendra pour partie de facteurs intrinsèques au projet (notamment de la capacité à proposer un tarif optimisé), et pour partie de facteurs exogènes (notamment de l'évolution des prix du gaz). Il s'agit donc d'un projet sur lequel repose un risque industriel et commercial assez élevé.

Le process énergétique retenu pour la production de chaleur est une chaufferie mixte bois (80%) / gaz naturel (20%). La taille du projet ne permet pas de recourir à la géothermie profonde et aucune source d'énergie fatale n'est disponible à proximité immédiate.

Les chiffres clés du projet retenu sont les suivants :

- Production de chaleur : entre 10 et 25 GWh / an selon le stade du développement du projet avec une valeur cible initiale de 16 GWh / an pour le cœur de projet.
- Pour le cœur de projet, cela représente :
  1. 2.7 km de longueur de réseau estimée,
  2. 12 sous-stations (ensembles immobiliers desservis)
- 3. Densité énergétique de 6 MWh / mètre linéaire. Il s'agit d'une densité énergétique élevée pour un projet métropolitain qui traduit le travail d'optimisation économique effectué lors des études afin de minimiser les risques pesant sur la phase initiale de développement. A titre de comparaison, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) estime qu'un projet peut être viable et soutenu par le fond chaleur à partir d'une densité de réseau de 1,5 MWh/ mètre linéaire.
- Chaufferie localisée sur la même parcelle que le futur stade nautique,
- Nombre de livraisons : 8 par jour en moyenne
- Montant estimé des investissements : 6 M€ HT,
- Montant estimé des subventions du fond chaleur géré par l'ADEME : 2.2 M€ HT

Le projet de réseau de chaleur est très imbriqué avec le projet de stade nautique, tant sur le plan technique que sur le plan calendaire : mises en service concomitantes, partage du foncier, interfaces techniques tant pendant la période de travaux que pendant l'exploitation des installations, flux de circulation, etc.

## Synthèse de l'analyse comparative des modes de gestion

En préambule, il convient de noter tout d'abord que ce projet présente des caractéristiques particulières :

- il a une taille moyenne pour un réseau de chaleur métropolitain, sachant que jusqu' alors les plus importants (Hauts de Garonne, Saint-Jean Belcier, Plaine de Garonne énergies) sont gérés en concession et que les plus petits sont gérés en régie externalisée (Saint-Médard-en-Jalles / Hastignan, projet de Le Haillan Centre),
- il a pour objectif de desservir essentiellement des bâtiments existants avec un réel risque économique et commercial liée au prix du gaz et à son évolution présumée. En effet, il est possible d'imposer le raccordement à un réseau de chaleur d'un bâtiment neuf, mais pas de bâtiments existants.
- son développement doit impérativement être mené de manière très imbriquée avec le projet de construction du nouveau stade nautique de Mérignac mené lui-même sous forme concessive.

L'étude des modes de gestion s'est concentrée sur deux options majeures :

- 1- la gestion directe par la collectivité, dite « en régie »,
- 2- la gestion déléguée via ses différents véhicules juridiques : opérateur privé, Société d'économie mixte (SEM), Société d'économie mixte à opération unique (SEMOP), Société publique locale (SPL).

La Société publique locale (SPL) pour la gestion des équipements métropolitains a été écartée d'emblée en raison d'une compétence exclusive de Bordeaux Métropole en matière de traitement de réseaux de chaleur sur le territoire métropolitain, or la création d'une SPL nécessite au moins deux actionnaires présentant la même compétence.

L'analyse multi-critères est détaillée dans le rapport annexé à la présente délibération et met en exergue les points suivants :

- La régie directe présenterait l'inconvénient de faire porter à Bordeaux Métropole l'ensemble des risques technique, calendaire, commercial et économique dans un contexte nouveau et sensible appelant une expertise forte sur ces points. Ce niveau d'expertise n'est pas – encore – compatible avec les moyens dont dispose le service créé il y a quelques années et renforcé récemment ;
- La gestion déléguée présente a contrario l'avantage de faire porter à un opérateur privé ces mêmes risques mais en mobilisant des domaines de compétence que les opérateurs susceptibles d'être candidats maîtrisent tous parfaitement sur des projets souvent plus complexes. Parmi les modes de gestion délégués ;
  - Le recours à une société publique locale est juridiquement exclu ;
  - Le recours à un affermage – concession sans investissement - supposerait que la maîtrise d'ouvrage des travaux de premier établissement soit assurée par Bordeaux Métropole alors qu'il s'agit de la phase la plus sensible de ce projet aussi bien techniquement que sur la coordination avec la commercialisation ;
  - Le recours à une Société d'économie mixte à opération unique (SEMOP) supposerait un délai de mise en œuvre incompatible avec le planning de ce projet et une lourdeur de gouvernance qui ne semble pas à l'échelle des enjeux du projet ;

Le recours à la concession avec travaux paraît donc le mode de gestion le plus approprié pour ce projet.

Ce choix permet de transférer les risques particulièrement prégnants sur ce type d'équipements d'un point de vue technique, juridique et commercial.

Il permet par ailleurs :

- d'assurer l'efficacité du service rendu aux usagers notamment en maintenant un service 7j/7 et 24h/24 ;
- de bénéficier des moyens humains adaptés aux services publics en termes d'effectifs, de formation, rapidement mobilisables et ajustables ;
- de bénéficier d'une expertise technique nécessaire au bon fonctionnement et à l'optimisation des performances des équipements ;
- d'assurer la commercialisation et la distribution de chauffage et d'eau chaude sanitaire aux abonnés du réseau, de démarcher les futurs abonnés et assurer leur raccordement, de gérer les relations commerciales avec eux (facturation, réclamation, information ...)
- de faire porter par le concessionnaire les risques techniques et financiers liés aux interfaces avec le stade nautique, notamment la réalisation des travaux des deux projets en même temps sur une même parcelle contrainte, et la nécessité de délivrer de la chaleur dès la mise en service du stade,

### **Déroulement de la procédure**

Le dossier de consultation est établi par les services métropolitains, qui sera assisté par un assistant à maîtrise d'ouvrage pour les phases d'analyse des offres et de négociation. Afin de permettre une parfaite mise en concurrence des différents candidats et leur laisser les marges de manœuvre pour optimiser leurs propositions, le cahier des charges identifie un certain nombre de caractéristiques et exigences minimales, leur permettant de proposer des solutions permettant d'améliorer le bilan économique global sur la durée du contrat.

La procédure de mise en concurrence de concession sera passée sous la forme ouverte avec négociation.

Les soumissionnaires se verront verser une indemnité d'un montant maximum par candidat de 30 000 € TTC, en fonction de la qualité des offres remises (sauf abandon de la consultation qui leur serait imputable). Les bénéficiaires de cette indemnisation et le montant définitif de l'indemnité versée à chacun d'eux seront fixés par délibération. Le candidat retenu ne recevra pas d'indemnité.

### **Calendrier du projet :**

Le calendrier prévisionnel du projet est le suivant :

- lancement de la consultation du contrat de concession : été 2019,
- consultation estimée à 12 mois et signature du contrat à l'été 2020,
- 12 mois d'études, commercialisation, montage financier, et procédures administratives,
- 12 mois de travaux,
- mise en service du réseau de chaleur prévue en 2022 pour les premiers raccordements.

La durée de la concession est de 22 ans soit de 2 ans de déploiement et 20 ans d'exploitation.

**Ceci étant exposé, il vous est demandé, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir, si tel est votre avis, adopter les termes de la délibération suivante :**

**Le Conseil de Bordeaux Métropole,**

**VU** l'article L. 5217-2 6° du Code général des collectivités territoriales,

**VU** les articles L. 1411-1 et suivants du Code général des collectivités territoriales,

**VU** le Code de la commande publique et notamment ses articles L. 3000-1 et suivants,

**VU** l'avis du Comité technique en date du 27 juin 2019,

**VU** l'avis de la Commission consultative des services publics locaux en date du 5 juillet 2019,

**VU** le rapport ci-annexé présentant le choix du mode de gestion et les caractéristiques essentielles du service public du chauffage urbain de Mérignac Centre,

**ENTENDU** le rapport de présentation,

### **CONSIDERANT QUE**

- Bordeaux Métropole s'est engagée dans une démarche approfondie d'examen des différentes options et scénarios de gestion envisageables pour le service public de chauffage urbain de Mérignac centre,
- le rapport de présentation ci-joint présente les caractéristiques principales du service public et les enjeux du choix de mode de gestion et expose les motifs de choix présentés au Conseil de Bordeaux Métropole,
- le recours à une concession de service public pour la gestion du service public de chauffage urbain de Mérignac centre pour une durée de 22 ans à compter de la notification du contrat apparaît comme le mode de gestion le plus adapté pour répondre aux enjeux, besoins et contraintes de Bordeaux Métropole,

### **DECIDE**

**Article 1** : d'approuver le projet de création d'un réseau de chaleur sur la commune de Mérignac et le périmètre défini en annexe.

**Article 2** : d'approuver le principe du recours à une concession de service public avec travaux, pour la construction, le financement et l'exploitation, l'entretien et la maintenance du service public de chauffage urbain de Mérignac centre, pour une durée de 22 ans,

**Article 3** : d'approuver les caractéristiques des prestations qui seront confiées au concessionnaire, telles que définies dans le rapport ci-annexé,

**Article 4** : d'approuver le principe du versement d'une indemnité de 30 000 euros TTC maximum par candidat non retenu mais ayant présenté une offre à l'issue de la consultation,

**Article 5** : d'autoriser Monsieur le Président à déposer auprès de l'ADEME une demande d'aide du Fonds chaleur pour les frais engagés lors de la phase de consultation des candidats à la concession,

**Article 6** : d'autoriser Monsieur le Président à engager toutes les démarches et à prendre toutes les décisions utiles à l'exécution de la présente délibération, en particulier pour la mise en œuvre et le bon déroulement de la procédure de passation de suivi et d'exécution de la concession, conformément aux articles L. 3000-1 et suivants du Code de la commande publique et L. 1411-1 et suivants du Code général des collectivités territoriales.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées à la majorité.

Contre : Madame MELLIER, Madame BEAULIEU, Madame BLEIN, Monsieur FEUGAS, Monsieur GUICHARD, Monsieur PADIE

Fait et délibéré au siège de Bordeaux Métropole le 12 juillet 2019

<p><b>REÇU EN PRÉFECTURE LE :</b> <b>17 JUILLET 2019</b></p> <p><b>PUBLIÉ LE :</b> <b>17 JUILLET 2019</b></p>	<p>Pour expédition conforme, la Vice-présidente,</p> <p>Madame Anne WALRYCK</p>
---	---



## **Service public de chauffage urbain de Mérignac Centre**

### **RAPPORT**

**d'analyse des modes de gestion du service  
public**

## Partie 1 : Présentation du projet

Les 12 réseaux de chaleur alimentés principalement par des énergies renouvelables et de récupération en service sur le territoire métropolitain représentent, à ce jour, environ 200 GWh / an d'énergie livrée, avec une évolution programmée prévisionnelle à 450 GWh / an à l'horizon 2030. 80% de cette chaleur livrée sera gérée en tant que service public industriel et commercial par Bordeaux Métropole, principalement sous forme de concessions.

A l'horizon 2030, l'objectif retenu dans le plan d'action pour un territoire durable à Haute Qualité de Vie de Bordeaux Métropole est le développement des réseaux de chaleur alimenté en moyenne par 80% d'énergies renouvelables et de récupération à hauteur d'environ 750 GWh/an.

Le potentiel de développement par rapport à cet objectif existe. Il est situé essentiellement dans des quartiers avec des bâtiments existants alimentés en chauffage gaz collectif suffisamment nombreux et proches les uns des autres d'une part, et marginalement dans des projets urbains neufs de faible ampleur d'autre part.

Dans ce contexte, le secteur de Mérignac centre a été identifié depuis longtemps comme un secteur potentiel de projet de réseau de chaleur du fait d'une densité énergétique et urbaine importante. Cela a conduit à une succession d'études menées par la Ville puis par Bordeaux Métropole sur des périmètres assez vastes depuis 2013. Les projets en question se sont heurtés à plusieurs problématiques : un prix du gaz faible depuis 2013, la présence d'équipements spécifiques particuliers sur des copropriétés importantes du périmètre avec des coûts de chaleur très faibles et la rareté du foncier pour l'implantation des équipements nécessaires.

En 2018, Bordeaux Métropole et la Ville de Mérignac se sont associées pour définir le programme et les modalités de lancement de l'opération de reconstruction du stade nautique qui est cœur de ce périmètre et constituera un client important d'un réseau de chaleur.

Cette opération est menée en concession avec une perspective de livraison et mise en service en 2022. De façon pragmatique, les études du réseau de chaleur ont alors été mises à jour et orientées vers un périmètre d'étude centré autour du stade nautique, des bâtiments publics, et des résidences sociales et copropriétés à proximité.

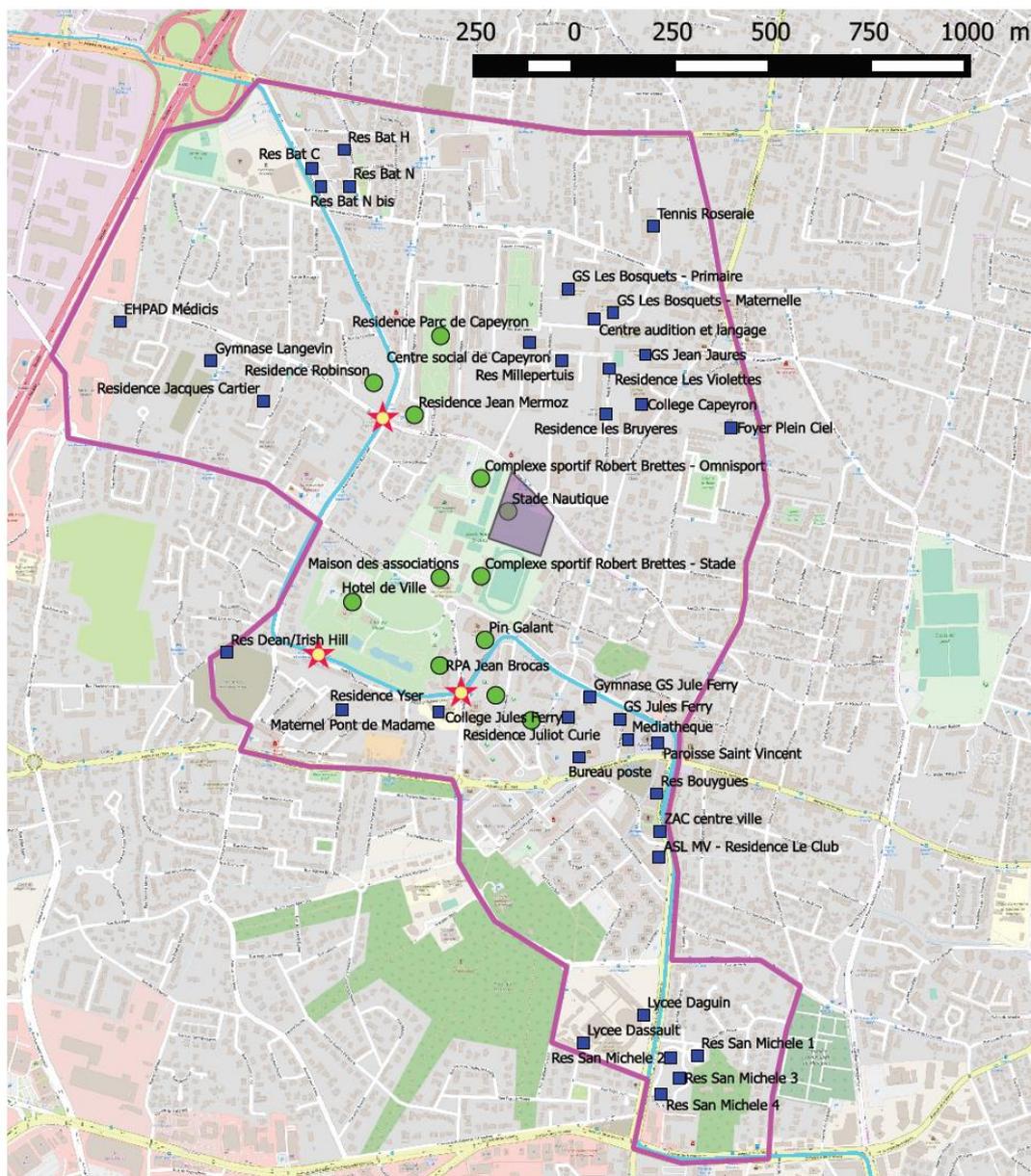
Dans le cadre de ce travail, une emprise foncière a pu être dégagée sur la parcelle devant être acquise par Bordeaux Métropole pour la construction du stade nautique afin de mettre en œuvre la chaufferie centrale d'un futur réseau de chaleur d'ampleur moyenne.

Le périmètre du service est identifié en violet sur la carte ci-dessous. Son dimensionnement tient compte des études de faisabilité préalables et de l'emprise foncière dédiée à l'implantation de la chaufferie. Il regroupe une cinquantaine d'ensembles immobiliers (EI) raccordables à un réseau de chaleur<sup>1</sup>.

---

1

À l'exception des résidences Yser et Millepertuis



## Légende

- |   |  |
|---|--|
| <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 10px; background-color: #c080ff; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Parcelle cible chaufferie          | <span style="display: inline-block; width: 20px; height: 2px; background-color: #ff00ff; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Perimetre du service   |
| <b>Abonnes potentiels</b>   | <b>Transports</b>  |
| <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #00ff00; border-radius: 50%; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Coeur de ville | <span style="display: inline-block; width: 20px; border-bottom: 2px solid #00aaff; margin-right: 5px;"></span> TRAM  |
| <span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #0000ff; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Opportuniste                       | <span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #ff00ff; border: 1px solid black; clip-path: polygon(50% 0%, 61% 35%, 98% 35%, 68% 57%, 98% 57%, 61% 91%, 50% 57%, 39% 91%, 12% 57%, 68% 57%); margin-right: 5px;"></span> Foncages sous tram |

Par rapport aux projets précédents lancés par Bordeaux Métropole, ce périmètre de projet est caractérisé par le fait que l'essentiel des besoins est lié à des bâtiments existants.

A l'exception du stade nautique lui-même qui fera l'objet d'une obligation de raccordement de nature contractuelle, la décision de raccordement appartient à chaque gestionnaire des bâtiments concernés et repose essentiellement sur la capacité de Bordeaux Métropole à proposer une offre sans augmentation de la facture énergétique.

Ces abonnés potentiels ont été regroupés en deux catégories :

- « cœur de ville » : ces ensembles immobiliers ont été identifiés par la Métropole comme abonnés potentiels d'un réseau de chaleur suffisamment dense énergétiquement pour être faisable d'ici 2022 sur le plan technico-économique, compte tenu des prix du gaz actuels et de son évolution envisagée à cette échéance.

- « opportuniste » : ces ensembles immobiliers ont été identifiés comme raccordables dans le cadre des études de faisabilité. Ils pourront faire l'objet de développements à plus ou moins long terme en fonction des possibilités techniques de raccordement et de l'évolution des prix du gaz.

Les besoins de chaleur cumulés des abonnés qui appartiennent à la catégorie « cœur de ville » s'élèvent à environ 16 GWh / an, soit environ 1800 équivalents logements. Les besoins de chaleur cumulés des abonnés qui appartiennent à la catégorie « opportuniste » s'élèvent à 25 GWh / an.

Dans la pratique, si le réseau de chaleur de Mérignac centre permettait d'atteindre un total de 20 à 25 GWh / an en 2030, ce serait un excellent résultat. Il dépendra pour partie de facteurs intrinsèques au projet, et notamment de la capacité à proposer un tarif optimisé, et pour partie de facteurs exogènes, et notamment de l'évolution des prix du gaz. Il s'agit donc d'un projet sur lequel repose un risque industriel et commercial assez élevé et qui pourra le cas échéant se développer en plusieurs temps successifs.

Le process énergétique retenu pour la production de chaleur du futur réseau de chaleur de Mérignac est une chaufferie mixte bois (80%) / gaz naturel (20%). En effet, l'échelle du projet ne permet pas de recourir à la géothermie profonde et il n'existe pas de source d'énergie fatale utilisable à proximité immédiate.

Les chiffres clés concernant le dimensionnement du projet retenu sont les suivants :

- Production de chaleur : entre 10 et 25 GWh / an selon le stade du développement du projet avec une valeur cible initiale de 16 GWh / an pour le cœur de projet.
- Pour le cœur de projet, cela représente :
  - o 2.7 km de longueur de réseau estimée,
  - o 12 sous-stations (ensembles immobiliers desservis)
  - o Densité énergétique de 6 MWh / mètre linéaire. Il s'agit d'une densité énergétique élevée pour un projet métropolitain qui traduit le travail d'optimisation économique effectué lors des études préalables afin de minimiser les risques pesant sur la phase initiale de développement.
- Chaufferie localisée sur la même parcelle que le futur stade nautique,
- Montant estimé des investissements de 1<sup>er</sup> établissement : 6 M€ HT.
- Montant estimé des subventions mobilisables notamment au niveau du fond chaleur géré par l'ADEME : 2.2 M€ HT.

Le projet de réseau de chaleur est très imbriqué avec le projet de stade nautique, tant sur le plan technique que sur le plan calendaire (mises en service concomitantes, partage du foncier, interfaces techniques tant pendant la période de travaux que pendant l'exploitation des installations, flux de circulation, etc.)

## Partie 2 : Présentation des modes de gestion

### 2.1 Les différents modes de gestion

La présentation des modes de gestion s'articule autour de l'analyse de :

- la gestion directe sous forme de régie :

- ▶ régie internalisée (au niveau de l'exploitation)
- ▶ régie externalisée au niveau de l'exploitation avec plusieurs formules envisageables :
  - Marchés séparés pour la conception, la construction et l'exploitation
  - Conception-réalisation et marchés distincts pour l'exploitation
  - Marché public global de performances

- la gestion déléguée :

- ▶ Concession sans investissement (affermage)
- ▶ Concession avec investissement
- ▶ Société d'Economie Mixte à Opération Unique (SEMOP)
- ▶ Société Publique Locale (SPL)

En France, selon les résultats de l'enquête annuelle menée par l'association AMORCE au niveau national (enquête sur le prix de vente de la chaleur et du froid en 2017 – Réf AMORCE RCE 31 – janvier 2019), la gestion sous forme de délégation de service public et plus précisément de concession avec investissement est majoritaire et prédomine notamment sur les réseaux de chaleur d'importances moyennes et grandes.

Statut du réseau et mode de gestion		Nombre de réseaux	Part des livraisons	Prix de vente moyen (non pondéré)	
				HT	TTC
Public - DSP	Concession	238	79%	74,7 €	80,6 €
	Affermage	27	6%	69,1 €	74,2 €
Public - Régie	Internalisée	66	1%	91,2 €	94,8 €
	Externalisée	24	2%	75,7 €	78,9 €
Public - Autre		58	5%	75,6 €	81,0 €
Privé		96	8%	67,6 €	74,8 €

Tableau 5 Prix de vente selon les statuts et modes de gestion

Sur le territoire métropolitain, c'est également la forme qui prédomine avec la spécificité liée à la présence de plusieurs réseaux de chaleur privés.

Réseau	Prévisionnel Chaleur délivrée en GWh / an en 2030	Année mise en service	Etat	Type d'énergies renouvelables	Type de réseau	Type de gestion	Contrat
Hauts de Garonne	120	1967	Fonctionnement	Chaleur fatale (UIOM) / Biomasse	Service public (BxM)	Concession	Concession
Pessac Saige Formanoir	14	1983	Fonctionnement	Géothermie basse énergie	Privé (acteurs publics)	Régie externalisée (3 clients seulement)	MPGP (CREM)
Bordeaux Mériadeck	5	1983	Fonctionnement	Géothermie basse énergie	Service public (BxM)	Concession	Concession
St Médard Hastignan	2	2008	Fonctionnement	Biomasse	Service public (BxM)	Régie externalisée (8 clients seulement)	Marché exploitation
Bègles Terres Neuves	6	2014	Fonctionnement	Biomasse	Privé	Concession	Concession
Bordeaux Ginko	15	2015	Développement	Biomasse	Privé	Concession	Concession
Bordeaux Bassins à Flots	35	2015	Développement	Biomasse / Chaleur fatale (EU)	Privé	Concession	Concession
Bordeaux Centres hospitaliers	50	2015	Fonctionnement	Biomasse	Privé (acteurs publics)	Régie externalisée (2 clients seulement)	MPGP (CREM)
Saint-Jean Belcier	65	2016	Développement	Chaleur fatale (UIOM)	Service public (BxM)	Concession	Concession
Plaine de Garonne Energies	120	2019	Travaux	Géothermie basse énergie	Service public (BxM)	Concession	Concession
Bordeaux Les Aubiers	15	2019	Travaux	Biomasse	Privé (acteurs publics)	Concession	Concession
Le Haillan centre	5	2022	Etudes	Biomasse	Service public (BxM)	Régie externalisée (recours à un MPPG)	MPGP (CREM)
<b>TOTAL PREVISIONNEL</b>	<b>452</b>						

## 2.2 La gestion directe en régie.

La gestion en régie d'un service public se caractérise par le fait que la collectivité publique organise le service par ses propres moyens. Il s'agit d'une gestion directe qui désigne trois formes juridiques différentes :

- **la régie directe** : ici la collectivité territoriale non seulement en assume la direction de principe mais encore fait fonctionner le service. Le service ne fait l'objet d'aucune autonomie financière et juridique et elle est placée, du point de vue de son organisation et de son fonctionnement, sous l'autorité directe de l'organe délibérant et de l'exécutif de la collectivité territoriale.
- **la régie dotée de la seule autonomie financière** : elle ne dispose pas de la personnalité morale et son autonomie est donc limitée vis-à-vis de la collectivité locale. Elle est créée et son organisation administrative et financière est déterminée par délibération de la collectivité. Elle est administrée par un *conseil d'exploitation*.
- **la régie dotée de l'autonomie financière et de la personnalité morale (dite régie personnalisée)** : elle se caractérise par la volonté pour la collectivité de constituer un service public que celle-ci souhaite individualiser de manière plus affirmée et doter d'une autonomie accrue. La régie personnalisée est regardée comme un établissement public local. Une fois créée, elle est administrée par un conseil d'administration qui désigne le président et le directeur sur proposition de l'exécutif local. A l'inverse de la régie disposant d'une simple autonomie financière, l'ordonnateur des dépenses est le directeur.

Pour gérer ses services publics industriels et commerciaux (SPIC) s'agissant du service public du chauffage urbain, une collectivité territoriale ne peut pas mettre en place une régie directe **mais doit recourir soit à une régie dotée de la seule autonomie financière, soit à la régie personnalisée** (L. 2221-4 CGCT).

Plusieurs points caractéristiques de la régie doivent être relevés :

- **Le transfert des risques à la régie** : quel que soit le type de régie, ce mode de gestion permet à la collectivité d'exercer une totale maîtrise de la gestion et des contraintes financières du service public mais il implique une prise de risque sur tous les aspects du service. La collectivité doit ainsi maîtriser, techniquement et financièrement, la conception, la construction, la maintenance des équipements et la commercialisation. Or toutes les prestations qu'elle ne pourra assurer elle-même (conception, construction, entretien maintenance, GER, approvisionnement du combustible, commercialisation etc.) devront faire l'objet de marchés de travaux, de fournitures et / ou de services dans le respect des règles de la commande publique. En outre, la régie fait peser l'intégralité des charges de personnel, d'organisation, d'investissement et de fonctionnement sur la collectivité.

- **Un cadre budgétaire strict** : une régie pour la gestion d'un SPIC doit présenter un budget équilibré entre les sections d'exploitation et d'investissement, les recettes et les dépenses.
- **Principales étapes de création d'une régie** :

Régie dotée de la seule autonomie financière	Régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière
Délibération décidant la création de la régie	Délibération décidant la création de la régie
Délibération arrêtant les statuts et déterminant l'ensemble des moyens mis à la disposition de la régie	Délibération arrêtant les statuts et fixant le montant de la dotation initiale
Désignation des membres du <u>conseil d'exploitation</u> et du directeur par l'assemblée délibérante, sur proposition de l'exécutif.  Election au sein du conseil d'exploitation du président et des vice-présidents.	Désignation des membres du <u>conseil d'administration</u> par l'assemblée délibérante de la collectivité de rattachement, sur proposition de l'exécutif.  Election au sein du conseil d'administration du président et des vice-présidents.  Désignation du directeur par le président du conseil d'administration.

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles de la régie	
<b>Destination et activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le recours à la régie présente <b>un important avantage décisionnel</b> : l'entière maîtrise des décisions et des choix présents et à venir pour la gestion et l'organisation du service ou des services relève de Bordeaux Métropole.</li> <li>- <b>Cette dernière pourrait directement faire application des orientations qu'elle entend définir.</b></li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formellement facile.</b></li> <li>- <b>Toutefois la mise en œuvre pratique est longue et complexe.</b></li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En tant qu'exploitant direct du service, <b>la collectivité serait responsable envers les usagers du service et les tiers</b> au titre de l'exploitation du ou des services.</li> <li>- <b>Nécessité de conclure des contrats publics spécifiques pour toutes les prestations que la régie ne permet pas d'assurer</b> (ex : marchés publics pour la conception, construction, entretien-maintenance, le GER, approvisionnement en combustible, commercialisation...).</li> <li>- <b>La Métropole ne pourra pas bénéficier de l'expérience des opérateurs économiques.</b></li> </ul>
<b>Economie générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'autonomie financière de la régie permet à la collectivité d'avoir <b>toute visibilité sur ses comptes</b> en détenant le pouvoir de décision et contrôlant les comptes de la régie, elle assure ainsi une <b>parfaite maîtrise du service et des investissements.</b></li> <li>- Sur le plan financier, la régie fait peser <b>l'intégralité des charges</b> de personnel, d'organisation, d'investissement et de fonctionnement et, plus généralement, <b>les risques sur la collectivité.</b></li> </ul>
<b>Impact sur l'organisation de la collectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort impact sur le <b>plan administratif, financier, sur la gestion des ressources humaines</b> : gestion des paies, élection le cas échéant de représentants du personnel, négociation collective, sur l'organisation en toute hypothèse de procédure de passation de contrats de la commande publique pour toutes les prestations d'entretien maintenance, GER, conception, construction, approvisionnement ....</li> </ul>

En termes de mise en œuvre, il est rappelé que le recours aux marchés publics devra se faire en cas de régie pour toutes les prestations qu'elle ne pourra assurer elle-même (entretien maintenance, GER, construction, approvisionnement des stocks, etc.). De ce fait, il existe une multitude de formules pour exercer une régie.

Le code de la commande publique impose le recours à des marchés publics séparés pour la réalisation d'un projet.

**a. Le recours à des marchés séparés :**

- Le principe de la passation de marchés publics séparés découle de l'obligation d'allotissement (L. 2113-11 du Code de la commande publique). L'allotissement est donc la règle.
- L'article L.2431-2 du Code de la commande publique pose un principe d'interdiction de cumul des fonctions de maître d'œuvre et d'entrepreneur prévoyant que « *la mission de maîtrise d'œuvre est distincte de celle confiée aux opérateurs économiques en charge des travaux* ».

La conséquence de marchés publics séparés implique, lorsque des travaux sont à réaliser, que soit lancés *a minima* : (i) un marché pour les concepteurs ; (ii) un marché pour les constructeurs ; un ou plusieurs marchés pour l'exploitation.

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles des marchés séparés	
Destination et activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Avantage décisionnel</b> : l'entière maîtrise des décisions et des choix présents et à venir pour la gestion et l'organisation du service relève de la collectivité.</li> <li>- <b>La collectivité pourrait directement faire application des orientations et de la politique qu'elle entend définir.</b></li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implique la passation d'un <b>ensemble des marchés</b> et donc le lancement d'autant de procédures de mise en concurrence.</li> <li>- des risques accrus en termes de délai en cas d'infructuosité.</li> <li>- <b>Des risques accrus de recours avec des effets « en cascade » compte tenu du nombre de marchés à passer.</b></li> </ul>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collectivité est <b>responsable envers les usagers du service et les tiers</b> de la qualité et de l'atteinte des performances de l'exploitation.</li> <li>- <b>Nécessité de conclure des marchés publics spécifiques pour l'exploitation.</b></li> </ul>
Economie générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Maîtrise des coûts, du service et des investissements.</b></li> <li>- <b>Les risques de développement commercial et de recouvrement des recettes, et de maîtrise d'ouvrage pèsent sur la personne publique.</b></li> <li>- <b>Risques d'interfaces entre les marchés et charge de personnel</b> accrue pour la personne publique compte tenu de la nécessité d'assurer la passation de plusieurs marchés, leur coordination et le contrôle de leur exécution.</li> </ul>
Impact sur l'organisation collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact notable en termes de préparation et d'organisation des procédures de passation, de gestion des calendriers procéduraux. Impact plus important qu'avec un contrat plus global.</li> </ul>

**b. Le regroupement des prestations** constitue des procédures dérogatoires. Il s'agit :

- **du marché de conception-réalisation**, sous réserve de dimensions exceptionnelles, de difficultés techniques particulières ou d'un engagement contractuel d'amélioration de l'efficacité énergétique ;
- **du marché global de performance** (anciennement REM et CREM) permettant de réunir la conception, la réalisation, l'exploitation ou la maintenance dans un même marché sous réserve d'objectifs chiffrés de performance (niveau d'activité, qualité de service, efficacité énergétique).

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles du CR / marché global	
<b>Destination et activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise des décisions et des choix présents et à venir pour la gestion et l'organisation du service relève de la collectivité.</li> <li>- <b>La collectivité pourrait directement faire application des orientations et de la politique qu'elle entend définir.</b></li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le maître de l'ouvrage n'a qu'<b>un seul contrat à conclure et à suivre pour la conception, la réalisation et l'exploitation de l'ouvrage</b>, ce qui peut être regardé comme une simplification.</li> <li>- <b>Gain de temps</b> : Diminution du nombre de marchés. Le maître de l'ouvrage n'a pas à attendre la fin de la phase conception pour lancer les procédures d'appel d'offres des travaux et de l'exploitation.</li> <li>- <b>Des risques diminués du nombre de recours et d'infructuosité,</b></li> <li>- Relation entre conception, réalisation et exploitation est susceptible de favoriser <b>l'émergence d'une solution optimale.</b></li> <li>- <b>Complexité dans l'élaboration et le suivi du contrat.</b></li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La collectivité serait responsable envers les usagers du service et les tiers</b> au titre de l'exploitation du réseau.</li> <li>- <b>Pas de recours à des marchés publics spécifiques pour l'exploitation.</b></li> </ul>
<b>Economie générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Maîtrise des coûts, du service et des investissements.</b></li> <li>- <b>L'intégralité des charges de personnel, d'organisation, d'investissement et de fonctionnement et, plus généralement, les risques pèsent sur la collectivité.</b></li> <li>- <b>Les risques de développement commercial et de recouvrement des recettes, et de maîtrise d'ouvrage pèsent sur la personne publique.</b></li> </ul>
<b>Impact sur l'organisation collectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Impact en termes de préparation et d'organisation des procédures de passation, cependant moindre qu'en marchés séparés.</li> </ul>

## 2.3 La gestion déléguée

### 2.3.1 La concession

Ce mode de gestion peut porter uniquement sur l'exploitation d'équipements (affermage) ou comporter également la réalisation de travaux (concession avec travaux). Dans ce dernier cas, le concessionnaire conçoit, réalise et exploite les installations pour son propre compte et, à ce titre, il est le maître d'ouvrage des installations.

Le critère essentiel de reconnaissance d'une concession repose sur le critère du risque : qu'il y ait ou non des travaux, la concession n'est envisageable que dans le cas où une **part de risque est suffisamment transférée** au concessionnaire (L. 1121-1 du code de la commande publique). Il s'agit du « *risque d'absence de couverture intégrale des dépenses d'exploitation ou d'investissement* » (CJUE).

- **L'affermage** ne porte que sur l'exploitation d'un service public et sa durée est limitée.

Dans cette hypothèse, la collectivité réalise les travaux de 1<sup>er</sup> établissement de la chaufferie et du réseau, sous forme de marchés publics (cf. ci-dessus sous forme de marchés séparés ou de marché de conception-réalisation si le caractère dérogatoire est prouvé).

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles de l'affermage	
Destination et activité	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le contrôle de la collectivité <b>est limité</b> dans la mesure où le délégataire doit disposer <b>d'une relative autonomie</b> (sauf recours à la SEMOP, cf. ci-après).</li><li>- La collectivité imposera au délégataire des <b>sujétions de services publics</b> : <b>approbation des tarifs</b>, continuité du service public, etc.</li></ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>La procédure de passation est relativement longue (en moyenne 12 à 18 mois), toutefois classique et maîtrisée.</b></li><li>- <b>Pas de contrat global (simple exploitation)</b></li></ul>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>- La collectivité pourra bénéficier de <b>l'expérience et du savoir-faire d'un opérateur spécialisé.</b></li><li>- <b>Gestion aux risques et périls du concessionnaire.</b></li></ul>
Economie générale	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Risque d'exploitation (et de commercialisation) pèse sur le délégataire.</b></li><li>- <b>Moindre maîtrise des coûts du service.</b></li><li>- <b>Les risques liés à l'investissements pèsent sur la collectivité et d'autant plus que l'adéquation entre l'investissement et l'exploitation / commercialisation est difficile à assurer</b></li></ul>
Impact sur l'organisation collectivité	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas d'impact notable.</li></ul>

- La **concession avec travaux** permet de confier à l'opérateur économique la mission d'établir un service public à ses frais, en le chargeant de concevoir, construire et financer des ouvrages et que l'on rémunère en lui confiant l'exploitation du service public, avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers. Sa durée doit être proportionnée au volume des investissements.

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles de la concession	
Destination et activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contrôle de la collectivité <b>est limité</b> dans la mesure où le délégataire doit disposer <b>d'une relative autonomie</b>.</li> <li>- La collectivité imposera au délégataire des <b>sujétions de services publics</b> : <b>approbation des tarifs</b> ; continuité du service public, etc.</li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La procédure de passation est relativement longue (en moyenne 12 à 18 mois)</b>.</li> <li>- <b>Contrat global</b>.</li> </ul>
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collectivité pourra bénéficier de <b>l'expérience et du savoir-faire</b> d'un opérateur spécialisé.</li> <li>- <b>Gestion aux risques et périls du délégataire</b>.</li> </ul>
Economie générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Risque d'exploitation (et de commercialisation) pèse sur le délégataire</b>.</li> <li>- <b>Rémunération assurée par les redevances versées par les abonnés</b>.</li> <li>- <b>Coûts du projet pouvant être plus optimisés</b></li> <li>- <b>Moindre maîtrise des coûts du service et d'investissement</b>.</li> <li>- Financement porté par le délégataire :  <b>--&gt; renchérissement des coûts de financement du projet</b>  <b>--&gt; la collectivité ne porte pas l'investissement</b></li> </ul>
Impact sur l'organisation collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'impact notable.</li> </ul>

### 2.3.2 La SEMOP

La loi n° 2014-744 du 1<sup>er</sup> juillet 2014 a instauré une nouvelle forme de partenariat public-privé en introduisant dans notre droit les sociétés d'économie mixte à opération unique (SEMOP). Cette société permet désormais aux collectivités territoriales ou à leur groupement de lancer une seule procédure de mise en concurrence pour choisir l'actionnaire « privé » (ou le groupement d'actionnaires) de la société appelé « actionnaire opérateur économique », lequel s'associera avec la collectivité au sein de la société attributaire du contrat.

Une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités territoriales peut ainsi créer une SEMOP, revêtant la forme d'une société anonyme avec au moins un actionnaire opérateur économique sélectionné après mise en concurrence.

Si le texte prévoit la possibilité qu'au sein de la SEMOP soient présents plusieurs actionnaires opérateurs économiques, il n'envisage pas la possibilité que plusieurs collectivités territoriales ou groupements de collectivités territoriales participent au

capital de la structure, excluant par là même toute mutualisation d'une commande publique.

**La SEMOP devra donc être constituée par une seule collectivité territoriale ou un seul groupement de collectivités territoriales (EPCI, syndicat mixte)** auprès d'un ou de plusieurs opérateurs.

Mais l'innovation majeure de la loi, s'agissant de l'actionnariat de la SEMOP, tient dans le fait que « *la collectivité territoriale ou le groupement de collectivités territoriales **détient entre 34 et 85 % du capital de la société*** ». Ainsi, l'actionnariat minoritaire peut suffire à donner à la collectivité publique un pouvoir de contrôle interne de la société et, à travers elle, de son partenaire privé.

La procédure de publicité et de mise en concurrence a un double objet : attribuer un contrat de la commande publique et choisir l'actionnaire de la société chargée d'exécuter ce projet.

La SEMOP cumule les mêmes avantages qu'une SEML : maîtrise de l'activité au travers de la représentation de la collectivité au sein de la Société, bénéficie de l'expertise d'un ou plusieurs opérateurs privés, et bénéficie d'éventuels investisseurs privés.

La personne publique dispose de la présidence de la société, au travers du représentant permanent désigné par délibération de l'assemblée délibérante de la collectivité actionnaire. Le nombre de sièges au conseil d'administration ou au conseil de surveillance est en outre attribué en proportion du capital détenu.

A la différence de la SEML, le recours à la SEMOP permet de constituer cette dernière en même temps que l'attribution du contrat choisi, la procédure de publicité et de mise en concurrence étant commune (création de la société et attribution du contrat). Le risque de création d'une SEML qui ne sera finalement pas titulaire du contrat est donc écarté.

Néanmoins, la SEMOP ne peut être créée que pour la durée du contrat ce qui tend à la conseiller pour des contrats de longue durée. Elle doit être dissoute à l'issue du contrat. La procédure de dissolution peut être potentiellement longue. En effet, la SEMOP pourra survivre après le terme du contrat pour les besoins de sa liquidation.

Présentation synthétique des caractéristiques essentielles de la SEMOP	
<b>Destination et activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Maitrise renforcée</b> de la Métropole en tant qu'actionnaire.</li> <li>- <b>La gestion du réseau relèverait de la SEMOP.</b></li> </ul>
<b>Mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation de mise en concurrence de la SEMOP.</li> <li>- Création de la SEMOP avec l'attribution du contrat.</li> <li>- Procédure selon le mode de gestion retenu <b>et plus complexe.</b></li> <li>- <b>La SEMOP ne peut être créée que pour la durée du contrat.</b> Elle doit être dissoute à l'issue du contrat. Procédure de dissolution + ou - longue</li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SEMOP permet <b>une plus grande souplesse</b> de gestion dès lors qu'en vertu de son statut, elle fonctionne comme une entreprise privée.</li> <li>- La SEMOP ne pourrait se voir confier directement la gestion du réseau. <b>Une procédure de publicité et de mise en concurrence s'impose.</b></li> <li>- <b>Partenariat public privé renforcé (montage mixte)</b></li> </ul>
<b>Economie générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction du mode de gestion retenu (concession, marché).</li> <li>- <b>Partage des risques avec des partenaires privés.</b></li> <li>- <b>Responsabilité des élus et de l'actionnaire public.</b></li> <li>- <b>La collectivité est engagée dans le capital et doit détenir au moins 34% du capital.</b></li> <li>- <b>Ancrage local et dividendes partiellement réinvestis sur le territoire.</b></li> <li>- <b>Capacité de maximiser par levier l'impact des fonds publics et à modérer la rémunération privée.</b></li> <li>- <b>Participation de la collectivité à la charge de l'investissement.</b></li> <li>- <b>Possibilité de faire intervenir dans le capital un tiers investisseur.</b></li> </ul>
<b>Impact sur l'organisation collectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Particularité de la SEMOP qui se situe dans le droit commercial mais est composé d'un actionnaire public principal. Rédaction du pacte d'actionnaires, représentants de la collectivité au conseil d'administration de la SEMOP.</li> </ul>

Le retour d'expérience sur la mise en œuvre des SEMOP, outil créé en 2014, et plus encore dans le domaine des réseaux de chaleur, est aujourd'hui très limité.

### 2.3.3 La SPL

La société publique locale doit être écartée d'emblée en raison de la compétence exclusive de Bordeaux Métropole pour la création et le développement de réseaux de chaleur publics sur le territoire métropolitain, or la création d'une SPL nécessite au moins deux actionnaires présentant la même compétence.

## 2.4 Synthèse

De manière synthétique, les modes de gestion théoriques peuvent être présentés comme il suit.

<p><b>Régie internalisée</b> (au niveau de l'exploitation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totale maîtrise du service et de son évolutivité.</li> <li>- Sur tous les aspects sociaux, industriels, financier et commerciaux, les risques sont portés par la personne publique.</li> <li>- Une charge importante sur le plan financier (coût du personnel, organisation, risques techniques, investissement, fonctionnement).</li> <li>- Toutes les prestations non assurées par la régie (entretien maintenance, GER, construction, approvisionnement des stocks, etc.) devront faire l'objet de marchés soumis aux règles de la commande publique, supposant en outre un calendrier de mise en concurrence.</li> </ul>
<p><b>Régie externalisée</b> (au niveau de l'exploitation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem mais avec une partie de la charge associée gérée via des marchés et la charge à gérer ces mêmes marchés avec plusieurs stratégies possibles.</li> <li>- Si des travaux sont à réaliser, <i>a minima</i> doivent être passés : (i) un ou plusieurs marchés de maîtrise d'œuvre pour la conception technique et architecturale d'un ou plusieurs équipements ; (ii) un ou plusieurs marchés pour le recrutement des entrepreneurs de travaux ; (iii) un ou plusieurs marchés de services.</li> <li>- Interfaces importantes entre les phases de conception, de construction et d'exploitation/maintenance et de commercialisation. Toutefois, possibilité encadrée de recourir à des marchés alliant conception et réalisation et à des marchés globaux (anciens REM et CREM) avec un retour d'expérience faible.</li> </ul>
<p><b>Concession</b> (affermage ou avec travaux)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critère essentiel du transfert du risque d'exploitation : le concessionnaire doit supporter les aléas du marché. Transfert de risques au concessionnaire et, avec des travaux, imbrication des responsabilités de concepteur, constructeur et exploitant / de l'entité en charge de la commercialisation.</li> <li>- Moindre maîtrise du service.</li> <li>- Concession affermage : Interface potentiellement complexe tant au niveau technique que sur le modèle économique avec des investissements portés par la collectivité.</li> <li>- Concession avec travaux : Financement porté par le concessionnaire.</li> <li>- Procédure assez longue et complexe mais classique</li> </ul>
<p><b>SEMOP</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Société adossée à un contrat : contrairement à la SEM, la SEMOP est constituée en même temps que l'attribution du contrat choisi, la procédure de publicité et de mise en concurrence étant commune (création de la société et attribution du contrat).</li> <li>- Actionnariat : un seul actionnaire public et un ou plusieurs actionnaires privés. Plus forte implication qu'en concession, mais moindre qu'en marché.</li> <li>- Nombre de sièges au Conseil d'Administration attribué en proportion du capital détenu.</li> <li>- Maîtrise de l'activité au travers de la représentation de la collectivité au sein de la Société + présidence du Conseil d'Administration.</li> <li>- Mais aussi expertise d'un ou plusieurs opérateurs privés et d'éventuels investisseurs privés.</li> <li>- Prise en charge des investissements : avantage moins prononcé qu'en concession simple, la Métropole pouvant <i>in fine</i> être responsable de la dette en sa qualité d'actionnaire.</li> <li>- Procédure complexe et retour d'expérience faible</li> </ul>

## Partie 3 : Analyse comparative contextuelle

### 3.1 Analyse selon les différents critères

L'étude des modes de gestion s'est concentrée sur deux options majeures :

- la gestion directe par la collectivité, dite « en régie »,
- la gestion déléguée via ses différents véhicules juridiques : opérateur privé, société d'économie mixte (SEM), société d'économie mixte à opération unique (SEMOP), société publique locale (SPL).

La société publique locale pour la gestion des équipements métropolitains a été écartée d'emblée en raison d'une compétence exclusive de Bordeaux Métropole en matière de traitement de réseaux de chaleur sur le territoire métropolitain, or la création d'une SPL nécessite au moins deux actionnaires présentant la même compétence.

Les critères ayant permis d'analyser ces modes de gestion ont été les suivants :

- la complexité technique et le risque industriel,
- la gestion du risque commercial,
- l'équilibre économique du projet,
- les enjeux administratifs et financiers,
- les enjeux juridiques et contractuels.

#### ***La complexité technique et le risque industriel,***

Sur le plan technique, la solution du chauffage au bois/gaz est d'ores et déjà retenue et il s'agit d'un procédé mature et peu complexe.

Sur le périmètre cœur de ville, la longueur du réseau est de taille moyenne et le nombre d'abonnés faibles (12 sous-stations), avec quelques difficultés potentielles sur le tracé en lien avec les franchissements des voies du tramway.

L'approvisionnement en biomasse a également été étudié, sur la parcelle contrainte et partagée avec le stade nautique et ne présente pas de risque particulier, ni en termes de fourniture de combustible, ni en termes de fluctuation des tarifs.

La seule complexité technique du projet est liée à la souplesse d'adaptation requise vis-à-vis du succès rencontré lors de la démarche de commercialisation pour maîtriser au plus juste les coûts du projet. Tant que ce sera possible et jusqu'à un stade avancé de la conception, une certaine flexibilité sera nécessaire pour adapter les choix effectués tout en gardant du potentiel technique de développement à long terme.

Pour ce critère, le recours à une gestion déléguée - concession avec travaux - est donc privilégié.

#### ***La gestion du risque commercial***

Le projet s'inscrit dans un périmètre où la quasi-totalité des clients potentiels sont existants, l'exception étant le stade nautique qui fait l'objet d'une obligation de

raccordement indiquée dans son cahier des charges. Cette typologie accroît le risque commercial, les clients n'auront un intérêt à se raccorder que si l'offre commerciale est attractive techniquement et financièrement.

Lors des études préalables, une pré-commercialisation a été menée qui a permis de confirmer l'intérêt des bailleurs sociaux et de la ville de Mérignac pour le raccordement de leurs bâtiments. Cela reste néanmoins à confirmer et dépendra pour partie de l'évolution des prix du gaz et des prix réels du projet. Par ailleurs, une démarche de commercialisation active devra être menée auprès des copropriétés incluses dans le cœur de projet et par la suite sur les bâtiments identifiés comme raccordables sur le périmètre « opportuniste ».

La maîtrise de ce risque nécessite une compétence commerciale forte non disponible actuellement dans notre établissement, faisant opter pour une gestion déléguée.

### ***L'équilibre et le risque économique du projet,***

L'équilibre du projet s'analyse en premier lieu, au regard de son attractivité économique : le réseau de chaleur est-il compétitif par rapport aux autres modes de chauffage existants ? et en second lieu au regard de sa dépendance aux subventions.

Le modèle économique du projet est fondé notamment (scénario cœur de ville) sur :

- un investissement de premier établissement de l'ordre de 6 M€ HT,
- une subvention escomptée du fond chaleur de l'ADEME d'environ 2.2 M€ HT. Ce niveau de subvention est conforme aux règles actuelles du fond chaleur et cohérents avec les montants obtenus depuis plusieurs années sur différents projets.

La réussite du projet reposera sur le fait de tenir un équilibre entre la maîtrise des coûts d'investissement, de financement et d'exploitation et la capacité à proposer un prix de la chaleur attractif vis-à-vis de l'évolution supposée des prix de référence au gaz en attirant suffisamment de clients importants dans les meilleurs délais. Il rejoint en ce sens le critère précédent.

Pour ce critère, le recours à un mode concessif est donc également privilégié.

### ***Les enjeux administratifs et financiers***

Pour le scénario cœur de ville, le coût des travaux est estimé à 6 M€ HT, le montant des investissements n'est donc pas discriminant dans le choix du mode de gestion s'agissant d'une somme que Bordeaux Métropole pourrait mobiliser notamment par emprunt. La faculté de Bordeaux Métropole à emprunter à un niveau de financement plus faible que celui d'un opérateur privé constitue au demeurant un avantage d'un mode de gestion en régie. Cet avantage doit être relativisé au regard du potentiel d'optimisation des coûts d'investissement et d'exploitation d'un tel projet par un opérateur spécialisé.

Concernant les recettes, le risque de défaut de recouvrement est faible du fait du faible nombre d'abonnés et de leur nature (publics majoritairement). Le risque recettes lié au

décalage dans le temps des projets urbains ou immobiliers neufs est considéré comme négligeable.

En revanche, le projet de réseau de chaleur est très imbriqué avec le projet de stade nautique, tant sur le plan technique que sur le plan calendaire (mises en service concomitantes, partage du foncier, interfaces techniques tant pendant la période de travaux que pendant l'exploitation des installations, flux de circulation, etc.). En cas de gestion directe par la collectivité, le risque délai et les coûts associés n'est pas à exclure en cas d'infructuosité ou de retard dans la passation des différents marchés publics et incite donc à un montage concessif.

En revanche en cas de gestion externalisée, il est possible de craindre que la taille moyenne du projet puisse être un frein à son attractivité pour les opérateurs économiques. A contrario, il faut relever également que cette taille de projet pourrait permettre d'accroître la concurrence puisque la capacité à mobiliser des fonds importants n'est pas nécessaire et que la récente consultation (2018) menée par le groupement d'intérêt économique "Les Aubiers" (associant les bailleurs sociaux Domofrance et Aquitanis) sur un projet de réseau de chaleur biomasse de taille semblable a été fructueuse avec un prix de chaleur très intéressant.

Au global, ce critère n'est pas discriminant dans le choix du mode de gestion.

### ***Les enjeux juridiques et contractuels***

Ce projet est exposé à un risque juridique mineur puisque ne nécessitant pas d'autorisation environnementale et d'étude d'impact. Le principal risque identifié est le risque de recours sur le permis de construire, s'agissant d'un équipement industriel d'une certaine ampleur dans un contexte urbain. Néanmoins, la localisation retenue de l'équipement de production a permis de mettre à distance les plus proches riverains et ce type d'équipement génère des nuisances faibles. Il s'inscrira également dans un projet d'ensemble avec le stade nautique.

Il est à noter la gestion du risque technique associé à la qualité de service, et notamment vis-à-vis du planning à tenir par rapport à la mise en service du stade nautique.

Ce critère n'est pas discriminant dans le choix d'un mode de gestion

## 3.2 Conclusion

Il convient de noter tout d'abord que ce projet présente des caractéristiques particulières :

- il a une taille moyenne pour un réseau de chaleur métropolitain, sachant que jusqu'alors les plus importants (Hauts de Garonne, Saint-Jean Belcier, Plaine de Garonne Energies) sont gérés en concession avec travaux et les plus petits en régie externalisée (Saint-Médard-en-Jalles / Hastingnan, projet de Le Haillan Centre qui sera lancé en marché public global de performance en 2019).
- il a pour objectif de desservir essentiellement des bâtiments existants avec un réel risque économique et commercial lié au prix du gaz et à son évolution présumée.
- son développement doit impérativement être mené de manière très imbriquée avec le projet de construction du nouveau stade nautique de Mérignac mené lui-même sous forme concessive.

En synthèse de l'analyse menée précédemment, il ressort les points suivants :

- La régie directe présenterait l'inconvénient de faire porter à Bordeaux Métropole l'ensemble des risques technique, calendaire, commercial et économique dans un contexte nouveau et sensible appelant une expertise forte sur ces points. Ce niveau d'expertise n'est pas – encore – compatible avec les moyens dont dispose le service ;
- La gestion déléguée présente a contrario l'avantage de faire porter à un opérateur privé ces mêmes risques mais en mobilisant des domaines de compétence que les opérateurs susceptibles d'être candidats maîtrisent tous parfaitement sur des projets souvent plus complexes. Parmi les modes de gestion délégués :
  - Le recours à une société publique locale est juridiquement exclu ;
  - Le recours à un affermage – concession sans investissement - supposerait que la maîtrise d'ouvrage des travaux de premier établissement soit assurée par Bordeaux Métropole alors qu'il s'agit de la phase la plus sensible de ce projet aussi bien techniquement que sur la coordination avec la commercialisation ;
  - Le recours à une SEMOP supposerait un délai de mise en œuvre incompatible avec le planning de ce projet et une lourdeur de gouvernance qui ne semble pas à l'échelle des enjeux du projet ;

Le recours à la concession avec travaux paraît donc le mode de gestion le plus approprié pour ce projet dans la mesure où il concilie plusieurs avantages notables pour le contexte particulier du projet de Mérignac centre et a été éprouvé par Bordeaux Métropole sur des projets plus complexes.

## **Partie 4 : Synthèse des caractéristiques des prestations confiées au délégataire**

### VI.1 / Objet et forme du contrat

Le contrat de concession qui serait confié consisterait, pour le périmètre tel que défini ci-dessus, à assurer l'exploitation du réseau de chaleur de Mérignac Centre alimenté par une chaufferie mixte bois / gaz.

Le délégataire serait en charge de réaliser tous les travaux de 1<sup>er</sup> établissement et de renouvellement sur la durée du contrat.

### VI.2 / Missions principales qui seraient confiées au délégataire

Les missions principales à confier au délégataire seraient les suivantes :

- financer la réalisation de la chaufferie et du réseau,
- assurer leur entretien et leur renouvellement,
- assurer les investissements pour le développement du réseau,
- assurer la commercialisation et la distribution de chauffage et d'eau chaude sanitaire aux abonnés du réseau,
- démarcher les futurs abonnés et assurer leur raccordement,
- gérer les relations avec les abonnés (facturation du raccordement et des consommations de chauffage et d'eau chaude sanitaire ; réclamations ; information ...).

### VI.3 / Durée du contrat

La durée prévisionnelle de la délégation de service public serait de 22 ans, correspondant à 2 ans de déploiement et 20 ans d'exploitation.

### VI.4 / Répartition des travaux de réalisation du réseau de chaleur

La totalité des travaux de réalisation du réseau et des équipements nécessaires à la fourniture de chaleur seraient à la charge exclusive du concessionnaire.

### VI.5 / Coût prévisionnel et répartition des investissements

Les études menées ont permis d'estimer le coût de la réalisation du réseau de chaleur 6 M€ HT.

Le montant estimé des subventions du fond chaleur est de 2,2 M€.

### VI.6 / Mode de rémunération du délégataire

Le concessionnaire tirera sa rémunération des recettes acquittées par les abonnés du service (raccordements et redevances) dont les conditions seront définies dans les clauses du contrat de délégation.

#### VI.7 / Mode de facturation de l'abonné

L'abonné devra s'acquitter des frais de raccordement au réseau de chaleur (canalisations, sous-stations) selon un bordereau de prix et d'une redevance dont les modalités seront définies dans le règlement de service.

La redevance dont l'abonné devra s'acquitter se composera d'une partie fixe liée à la puissance souscrite et à l'usage projeté (chauffage et/ou eau chaude sanitaire) et d'une partie variable liée à sa consommation d'énergie.

#### VI.8 / Contrôle du délégataire

Des modalités de contrôle et de sanction du délégataire notamment liées au rendu d'un compte-rendu technique et financier annuel (article L1411-3 du CGCT), seront définies par le contrat de délégation de service public.

La Direction de l'Energie, Ecologie et Développement Durable assurera le contrôle technique et le suivi administratif du contrat. Le service Contrôle de gestion assurera le contrôle financier.